



Description détaillée pour le numéro thématique intitulé : ***Rôles, responsabilités, pratiques et compétences des directions d'école***

Description du numéro thématique

L'école baigne dans un environnement dynamique au sein duquel les mouvements démographiques, les enjeux politiques, les activités économiques, de même que les progrès scientifiques et technologiques, entraînent de nombreux changements. Si les institutions d'enseignement primaires et secondaires contribuent largement à ces avancées, elles doivent également s'y adapter. Dès lors, les systèmes d'éducation font périodiquement l'objet de réformes, ce qui conduit à des modifications profondes de leur structure et de leur dynamique qui se répercutent jusqu'au cœur de l'école et de la classe. La direction d'école se situe directement au centre de ces transformations, et est appelée à exercer continuellement de nouvelles fonctions, à jouer de nouveaux rôles, à assumer de nouvelles responsabilités et à développer de nouvelles compétences. À ce sujet, des référentiels de compétences exigent des directions d'école de nouvelles responsabilités et compétences, entre autres, celles d'établir une vision, de veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école, de gérer les ressources financières en préparant des états financiers en conformité avec les règles budgétaires, les normes et le respect des orientations, d'assumer un leadership pédagogique, etc. (Cadre de leadership de l'Ontario, 2013; ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport, 2008; National policy board for educational administration, 2008). Toutefois, lorsqu'il s'agit de faire le point sur ces nouveaux impératifs, peu de recherches empiriques ont été entreprises pour évaluer les compétences des directions d'école afin qu'elles puissent répondre à ces exigences. En fait, une revue sommaire de la littérature révèle que les quelques études effectuées dans ce domaine tournent essentiellement autour de deux grands axes.

Premièrement, aux niveaux macro et méso, les recherches portent sur les facteurs de changement qui influencent la gestion scolaire, tels que le contexte sociodémographique, économique et culturel. Sur le deuxième axe, au niveau micro, les recherches convergent davantage vers les pratiques des directions d'école qui favorisent la réussite éducative. Par exemple, autour du premier axe, on retrouve d'abord les études relatives aux effets des mouvements démographiques sur le rôle des directions d'école. En 2010, les statistiques révèlent

que près de 20 % de la population canadienne est née à l'extérieur du pays (Organisation de coopération et de développement économiques, OCDE, 2012). Ce faisant, pour assurer une gestion qui respecte la diversité ethnoculturelle, linguistique et religieuse dans nos écoles, les directions doivent développer une compétence interculturelle (Toussaint, 2010). De même, tout un courant de recherches vise à favoriser une gestion inclusive de la diversité qui réponde aux besoins de tous les élèves et à lutter contre la discrimination (Abdallah-Preteille, 2011; Berger et Heller, 2001; Bouchamma et Tardif, 2011, Mc Andrew et Audet, 2010, Ouellet, 2010). Ce courant de valorisation culturelle et linguistique, présent également dans les milieux minoritaires francophones, exige des directions d'école de nouvelles compétences de gestion pour tenir compte de ses particularités sociales, mais aussi de nouvelles compétences juridiques, en raison de l'article 23 de la Charte canadienne des droits et libertés (Doucet, 2014; Gélinas Proulx, 2013; Gérin-Lajoie et Jacquet, 2008) qui impose aux directions d'école de posséder un leadership particulier de compétences (Lapointe, 2002; Rocque, 2011). Puis, les enjeux politiques et économiques amènent les directions d'école à appliquer de nouveaux modèles de gestion telle que la gestion axée sur les résultats et la nouvelle gestion publique (Ben Jaafar et Anderson, 2007; Gravelle, 2012, Maroy, 2008; St-Germain, 2001). Si certains nous mettent en garde contre les dérives de ces modèles (Normand, 2011; Petrella, 2000), d'autres soulignent que les directions semblent jouir de plus d'autonomie dans la gestion de l'école primaire et secondaire, même si, en réalité, elles sont soumises à une reddition de compte plus grande et à une imputabilité accrue, limitant souvent leurs actions sur le terrain et nécessitant de nouvelles aptitudes managériales. Dans la même foulée, des études abordent l'impact des palmarès des écoles sur la gestion scolaire, en provoquant une compétition entre les institutions et en entraînant une liberté de choix des parents pour l'école de leur enfant (Bélanger, 2011; van Zanten, 2009). Enfin, devant les exigences liées aux nouvelles responsabilités, des études traitent de façon générale de la qualité de vie au travail et du stress que vivent les directions (Bouchamma, David et St-Germain, 2005, Poirel, 2009). D'emblée, ces recherches rappellent que la réussite scolaire ne peut se concrétiser sans assurer un milieu scolaire sain et sécuritaire pour tous.

Deuxièmement, d'autres recherches gravitent autour de la mise en place de pratiques par les directions d'école pour favoriser la réussite éducative de tous les élèves. Mentionnons en tout premier lieu que, depuis la fin des années 1970, plusieurs recherches s'attardent à l'identification des caractéristiques expliquant la performance de certains établissements scolaires (*school effectiveness*; Teddlie et Stringfield, 2007) et aux facteurs d'amélioration (*school improvement*; Pelletier, Colletette et Turcotte, 2015). Parmi ces recherches, le rôle des directions d'école ressort comme un élément majeur de la réussite éducative. En fait, selon Chevaillier (2006), la qualité des compétences de la direction constitue le premier facteur de performance des établissements scolaires. C'est par ses pratiques et ses compétences que la direction d'école peut influencer directement sur le climat de travail, la motivation, les attitudes et les comportements des enseignants, afin de contribuer indirectement à l'amélioration des apprentissages des élèves (Lapointe et Gauthier, 2005; Louis, Leithwood, Wahlstrom, et Anderson, 2010; Pont, Nusche et Moorman, 2008). De même, des études récentes issues des écrits scientifiques anglo-saxons, canadiens et européens au sujet de la performance des établissements scolaires en milieu défavorisé ou non se focalisent toutes sur un ensemble de caractéristiques que les directions d'école devraient posséder afin de contribuer significativement à la réussite éducative des élèves (Anderson, Rodway-Macri, Yashkina, Bramwell, 2013; Archambault et Harnois, 2006; Colletette, Pelletier et Turcotte, 2015; National college for teaching and leadership, 2014; Sackney, 2007; Louis et al., 2010; Teddlie et Stringfield, 2007).

À la lecture de ces recherches, neuf domaines de pratiques favorisent la réussite des élèves par l'entremise des actions posées par les directions d'école. Il s'agit, sans ordre d'importance : 1) du leadership administratif et pédagogique; 2) d'une culture de l'école axée sur l'harmonie et la sécurité; 3) du climat de l'établissement axé sur la collaboration; 4) des priorités de l'école axées sur l'apprentissage et la réussite de tous les élèves; 5) des attentes élevées pour tous; 6) du suivi rigoureux des progrès des élèves et des résultats de l'établissement; 7) de la formation et du perfectionnement professionnel des enseignants; 8) de l'engagement des parents et de la communauté; 9) du maintien de la performance à long terme.

Par ailleurs, en examinant plus spécifiquement les études menées au Canada auprès des directions d'école quant à la réussite éducative, il est possible d'observer que plusieurs d'entre elles portent sur leurs rôles, leurs responsabilités et leurs pratiques. Certaines études exposent l'importance du rôle des directions d'école lors de la prise de décision en situation complexe (Chitpin, 2014). Ces recherches montrent comment ces prises de décision ne peuvent plus s'effectuer de façon autoritaire, mais plutôt en collaboration avec les différents intervenants scolaires (Lapointe et Gauthier, 2005; Leurebourg, 2012). En ce sens, le fonctionnement en communautés d'apprentissage professionnelles constitue un levier considérable pour favoriser la collaboration entre les enseignants et un leadership distribué ainsi que pour assurer un suivi individualisé de chaque élève (Cranston, 2009; Hargreaves et Fink, 2006; IsaBelle, Génier, Davidson et Lamothe, 2013; Leclerc et Labelle, 2013). D'autres travaux abordent certaines pratiques spécifiques des directions de milieux défavorisés (Archambault, Garon et Harnois, 2014). Pour répondre aux besoins de tous les élèves, des chercheurs proposent d'offrir des services intégrés ou harmonisés entre les systèmes d'éducation, de santé et de services sociaux, de même qu'ils mentionnent la nécessité, pour la direction d'école, de jouer un rôle de leader en matière d'inclusion scolaire et de différenciation pédagogique (Duchesne, 2011; Prud'homme, Ramel et Vienneau, 2011). Enfin, d'autres études avancent que l'utilisation pédagogique des technologies de l'information et des communications engendre des avantages pour les jeunes (Karsenti et Collin, 2013), même si l'intégration de ces nouveaux outils constitue tout un défi pour les enseignants et les directions d'école (IsaBelle, Lapointe et Chiasson, 2002; IsaBelle, Desjardins et Boffily, 2012; Yu et Durrington, 2006). Qui plus est, pour répondre aux besoins des élèves vivant en régions éloignées, la formation en ligne devient presque la panacée et place les directions d'école dans des situations qui requièrent de nouvelles façons de faire (Laferrrière, Hamel, Allaire, Turcotte, Breuleux, Beaudoin et Gaudreault-Perron, 2011).

Bref, si les études portant sur la prise de décision partagée, les communautés d'apprentissage professionnelles, une offre de services intégrés aux élèves, l'application pédagogique des technologies d'information et de communication s'avèrent pertinentes, il importe de pousser plus loin les investigations dans ces champs de recherche prometteurs, afin de mieux définir les compétences nécessaires à ces nouveaux modes de fonctionnement impliquant la collaboration, la collecte, l'analyse et l'interprétation de données aussi bien scolaires qu'institutionnelles pour favoriser la réussite éducative de nos jeunes.

Conséquemment, si ce succinct survol des écrits scientifiques montre l'intérêt des chercheurs pour la gestion scolaire et que des recherches récentes ont été entreprises en aval des réformes dans ce domaine, force est de constater que peu de recherches empiriques ont été menées pour évaluer les rôles, les responsabilités, les pratiques et les compétences nécessaires aux directions d'écoles primaires et secondaires au regard de leurs nouvelles fonctions, de leurs

nouveaux rôles et de leurs nouvelles responsabilités pour répondre aux nouveaux impératifs éducationnels. Se posent alors plusieurs questions :

- 1) *Comment les directions élaborent-elles, présentent-elles, adoptent-elles et mettent-elles en place les plans de réussite en lien avec les projets éducatifs et les plans éducatifs?*
- 2) *De quelle manière procèdent-elles à l'organisation des ressources humaines, financières et matérielles ?*
- 3) *Dans quelle mesure incitent-elles les différents intervenants (élèves, personnel enseignants et professionnel, parents, membres de la communauté) à participer à la vie de l'école et à la réussite éducative?*
- 4) *Comment favorisent-elles la collaboration entre les intervenants et la coordination des échanges ?*
- 5) *De quelles façons assument-elles leurs responsabilités dans une culture de reddition de compte, d'accompagnement et d'évaluation des apprentissages et de l'enseignement ?*

Dans ce numéro thématique, nous visons à diffuser des résultats de recherches empiriques et récentes sur ces questions, et d'autres qui pourraient enrichir le corpus de connaissances sur les rôles, les responsabilités, les pratiques et les compétences des directions d'écoles primaires et secondaires.

Références

- Abdallah-Preteuille, M. (2011). *Que sais-je? L'éducation interculturelle* (3^e édition). Paris, France : Presses universitaires de France.
- Anderson, S. E., Rodway-Macri, J., Yashkina, A. and Bramwell, D. (2013). *Characteristics of elementary schools achieving consistently high or low percentages of students at the provincial standard on EQAO Assessments prepared for education quality and accountability office.* Toronto, Ontario. Récupéré du site : http://www.oise.utoronto.ca/guestid/cidec/UserFiles/File/Research/Final_Report_EQAO_School_Success_Study_June_111.pdf
- Archambault, J., Garon, R. et Harnois, L. (2014). Diriger une école en milieu défavorisé : observation des pratiques de travail de directions d'école primaire de la région de Montréal. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 49(2), 417-436.
- Archambault, J. et Harnois, L. (2006). *Diriger une école en milieu défavorisé. Revue de littérature : revue thématique de la littérature.* Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Programme de soutien à l'école montréalaise. Montréal, Québec. 37 pages. Récupéré du site : <https://www.webdepot.umontreal.ca/Usagers/archaj/MonDepotPublic/Diriger/Documents%20de%20recherche/R1%20r%C3%A9sum%C3%A9s%20par%20th%C3%A8mes,%2030mars2006.pdf>
- Bélanger, N. (2011). Le choix de l'école secondaire de langue française en Ontario par les parents. *Lien social et politiques*, 66, 197-223.
- Ben Jaafar, S. and Anderson, S. (2007). Policy trends and tensions in accountability for educational management and services in Canada. *The Alberta journal of educational research*, 53(2), 207-227.
- Berger, M.-J. and Heller, M. (2001). Promoting ethnocultural equity education in franco-ontarian schools. *Language, culture and curriculum*, 14(2), 130-141.

- Bouchamma, Y. et Tardif, C. (2011). Les pratiques des directions d'écoles en contexte de diversité ethnoculturelle. Dans F. Kanouté et G. Lafortune (dir.), *Familles québécoises d'origine immigrante : les dynamiques de l'établissement* (p. 87-96). Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bouchamma, Y., David, M. et St-Germain, M. (2005). Leadership et stress en milieu minoritaire francophone. *McGill journal of education*, 40(2), 285-303.
- Cadre de leadership de l'Ontario (2013). *Guide pour les leaders scolaires et les leaders du système*. Institut de leadership en éducation de l'Ontario. Récupéré du site : <http://www.education-leadership-ontario.ca/storage/6/1389115505/OLF.pdf>
- Chevallier, T. (2006). Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire. Paris, France : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture-UNESCO.
- Chitpin, S. (2014). Capturing principals' decision making processes in an online professional learning community. In S. Chitpin and C. W. Evens (ed.), *Decision making in educational leadership: principles, policies, and practices*. New York, New York: Taylor and Francis.
- Collerette, P., Pelletier, D. et Turcotte, G. (2015). Les pratiques de gestion des directions d'école secondaire sont-elles liées à la réussite des élèves? *Revue canadienne de l'éducation*, 38(1). Récupéré du site : <http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/viewFile/1624/1746>
- Cranston, J. (2009). Holding the reins of the professional learning community. Eight themes from research on principals' perceptions of professional learning communities. *Canadian journal of educational administration and policy*, 90, 1-22.
- Doucet, M. (2014). Les droits linguistiques : fondement et principes d'interprétation. Dans M. Bastarache et M. Doucet (dir.), *Les droits linguistiques au Canada* (3^e édition). Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais.
- Duchesne, H. (2011). La direction d'école et l'inclusion. Dans J. Rocque (dir.), *La direction d'école et le leadership pédagogique en milieu minoritaire : considérations théoriques pour une pratique éclairée*. Winnipeg, Manitoba : Presses universitaires de Saint-Boniface.
- Gélinas Proulx, A. (2013). *Modèles de la compétence et d'une formation interculturelles pour des directions et futures directions d'école de langue française au Canada* (Thèse de doctorat non publiée). Université d'Ottawa, Ontario.
- Gérin-Lajoie, D. et Jacquet, M. (2008). Regards croisés sur l'inclusion des minorités en contexte scolaire francophone minoritaire au Canada. *Éducation et francophonie*, 36(1), 25-43.
- Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la fonction de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique au Québec? *Éducation et société*, 40(1), 76-93.
- Hargreaves, A. et Fink, D. (2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. *Journal of school leadership*, 16, 550-565.
- IsaBelle, C., Desjardins, F. et Boffily, F. (2012). Utilisation des TIC : sentiment d'efficacité personnelle des directions d'école franco-canadienne. *Questions vives, Recherches en éducation, numéro spécial : des usages des TIC à la certification des compétences numériques: quels processus de formation et de validation?* 7(17), 123-138.
- IsaBelle, C., Génier, É., Davidson, A. L. et Lamothe, R. (2013). CAP : un leadership partagé entre le conseil scolaire, la direction et les enseignants. *Éducation et francophonie*, 42(2), 155-177.
- IsaBelle, C., Lapointe C. et Chiasson, M. (2002). Pour une intégration réussie des TIC à l'école : de la formation des directions à la formation des maîtres. *Revue des sciences de l'éducation*, 28(2), 325-344.

- Karsenti, T. et Collin, S. (2013). Avantages et défis inhérents à l'usage des ordinateurs portables au primaire et au secondaire. *Éducation et francophonie*, 41(1), 94-122.
- Laferrière, T., Hamel, C., Allaire, S., Turcotte, S., Breuleux, A., Beaudoin, J. et Gaudreault-Perron, J. (2011). L'École éloignée en réseau (ÉÉR), un modèle : rapport synthèse. Récupéré du site : <http://www.cefrio.qc.ca/fr/documents/projets/46-Ecole-eloignee-en-reseau.html>
- Lapointe, C. (2002). Diriger l'école en milieu linguistique et culturel minoritaire. Dans L. Langlois et C. Lapointe (dir.), *Le leadership en éducation. Plusieurs regards, une même passion* (p. 37-48). Montréal, Canada : Chenelière-McGraw/Hill
- Lapointe, C. et Gauthier, M. (2005). Le rôle des directions d'écoles dans la dynamique de la réussite scolaire. Dans L. DeBlois (dir.), *La réussite scolaire. Comprendre et mieux intervenir* (p. 39-50). Québec, Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Leclerc, M. et Labelle, J. (2013). Au cœur de la réussite scolaire : communauté d'apprentissage professionnelle et autres types de communautés. *Éducation et francophonie*, 42(2), 1-9.
- Leurebourg, R. (2012). *Prise de décision complexe liée à la supervision pédagogique : une étude multi-cas en milieu minoritaire francophone de l'Ontario* (Thèse de doctorat non publiée). Université d'Ottawa, Ontario.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. and Anderson, S. E. (2010). *Investigating the links to improved student learning*. Récupéré du site : <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.aspx>
- National Policy Board for Educational Administration (2008). *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008*. Washington, District of Columbia : Council of Chief State School Officers.
- Normand, R. (2011). *Gouverner la réussite scolaire : une arithmétique politique des inégalités*. Berne, Suisse : Peter Lang.
- Maroy, C. (2008). Vers une régulation post-bureaucratique des systèmes d'enseignement? *Sociologie et sociétés*, 40(1), 31-54
- Mc Andrew, M. et Audet, G. (2010). Trente ans d'adaptation institutionnelle à la diversité en milieu scolaire : bilan et défis. *Nos diverses cités*, 7, 129-135.
- 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*. Récupéré du site : http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/07-00881.pdf
- National College for Teaching and Leadership (2014). *Freedom to lead: a study of outstanding primary school leadership in England – technical annex: 20 outstanding primary schools – 5 years on Research report*. Récupéré du site : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/364821/RR374_C_-_Outstanding_primaries_5_years_on.pdf
- Organisation de coopération et de développement économiques (2012). *Effectifs de personnes nées à l'étranger dans les pays de l'OCDE et la Fédération de Russie*. Récupéré du site : <http://www.oecd.org/fr/els/politiquesetdonneesdesmigrationsinternationales/statcles.htm>
- Ouellet, F. (2010). La prise en compte de la diversité en milieu scolaire. Dans P. Toussaint (dir.), *La diversité ethnoculturelle en éducation : enjeux et défis pour l'école québécoise* (p. 275-316). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Pelletier, D., Colletterte, P. et Turcotte, G. (2015). Les pratiques de gestion des directions d'école secondaire sont-elles liées à la réussite des élèves? *Revue canadienne de l'éducation*, 38(1), 1-

23.

- Petrella, R. (2000). *L'éducation, victime de cinq pièges*. Montréal, Québec : Éditions Fides.
- Poirel, E. (2009). *Le stress professionnel des directions d'école au Québec : Sources du stress, vécu émotionnel et ajustements* (Thèse de doctorat non publiée). Université de Montréal, Québec.
- Pont, B., Nusche, D. et Moorman, H. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires. Volume 1 : Politiques et pratiques*. Paris, France : Les éditions de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Récupéré du site : <http://www.oecd.org/fr/edu/prescolaireetscolaire/44374906.pdf>
- Prud'homme, L., Ramel, S. et Vienneau, R. (2011). La légitimité de la diversité en éducation : réflexion sur l'inclusion. *Éducation et francophonie*, 39(1), 6-22.
- Rocque, J. (2011). *La direction d'école et le leadership pédagogique en milieu minoritaire : considérations théoriques pour une pratique éclairée*. Winnipeg, Manitoba : Presses universitaires de Saint-Boniface.
- Teddlie, C. and Stringfield, S. (2007). A history of school effectiveness and improvement research in the USA focusing on the past quarter century. In T. Townsend (ed.), *International handbook of school effectiveness and improvement* (p. 131-166). Pays-Bas : Springer.
- Toussaint, P. (2010). *La diversité ethnoculturelle en éducation : enjeux et défis pour l'école québécoise*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sackney, L. (2007). History of the school effectiveness and Improvement movement in Canada over the past 25 years. In T. Townsend (ed.), *International handbook of school effectiveness and improvement* (p. 167-182). Pays-Bas : Springer.
- St-Germain, M. (2001). Une conséquence de la nouvelle gestion publique : l'émergence d'une pensée comptable en éducation. Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation. *Éducation et francophonie*, 29(2), 1-44.
- van Zanten, A. (2009). *Choisir son école, stratégies familiales et médiations locales*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Yu, C. and Durrington, V. A. (2006). Technology standards for school administrators: an analysis of practicing and aspiring administrators' perceived ability to perform the standards. *NASSP bulletin*, 90(4), 301-317.