



Recherche-action sur le leadership des directions générales scolaires du Québec.

Marie-Hélène Guay, Ph.D.
Brigitte Gagnon, D.Éd.
Professeures-chercheuses en gestion de l'éducation

Semaine de la recherche universitaire
Mars 2022

Intentions de notre communication

1. Présenter la problématique, les ancrages théoriques, la méthodologie d'une recherche-action sur le leadership des directions générales scolaires du Québec.
2. Exemplifier certaines manières d'être et de faire de chercheuses-praticiennes pour incarner le leadership en contexte d'une recherche-action sur ce thème.

Plan de la communication

1- Problématique
et objectifs

2-Ancrage
théorique
Leadership

3. Méthodologie

4- Manières d'être
et de faire en tant
que praticiennes
chercheuses

5-
Conclusion
& références



Problématique et objectifs

Problématique

telle que formulée avec et pour les directions générales scolaires.

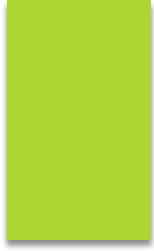
Absence d'une vision partagée de notre leadership pour se *développer* et se *positionner* significativement en tant que directions générales scolaires (DG & DGA) en contexte de modification de gouvernance & de renouvellement accéléré de notre communauté.

- ▶ **Modification de la gouvernance scolaire** - Transformation tangible des rôles et responsabilités des directions générales (DG) des commissions scolaires francophones qui deviennent des centres de services scolaires (Gouvernement du Québec, 2020).
- ▶ Haut taux de renouvellement des directions générales scolaire; 77 % de nouveaux DG-DGA au cours des 5 dernières années (ADGSQ, Guay et Gagnon, à paraître).

Objectifs de la recherche-action

1. Définir, par l'élaboration d'un cadre de référence, le **leadership** des directions générales des centres de services scolaires (CSS) francophones et des commissions scolaires (CS) anglophones.
2. Actualiser leur **réseau d'activités de développement professionnel** en cohérence avec ce cadre de référence.

Ancrages théoriques



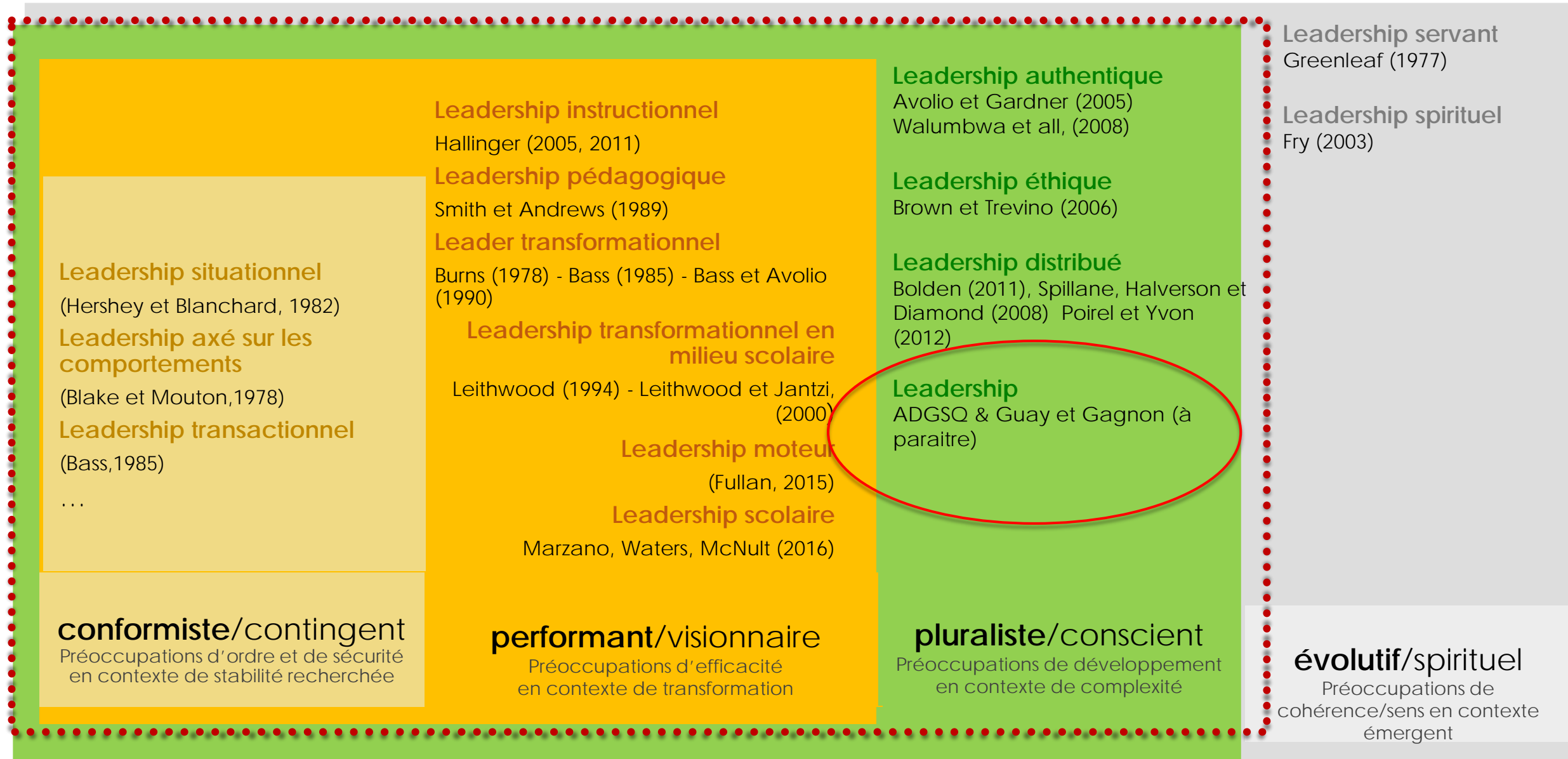
La racine indo-européenne du mot « leadership » , leith, signifie « *aller en avant* ».

Un leader ou un groupe de leaders a la capacité à:

- *mener;*
- *entraîner à sa suite;*
- *influencer;*
- *créer un monde auquel d'autres veulent appartenir.*

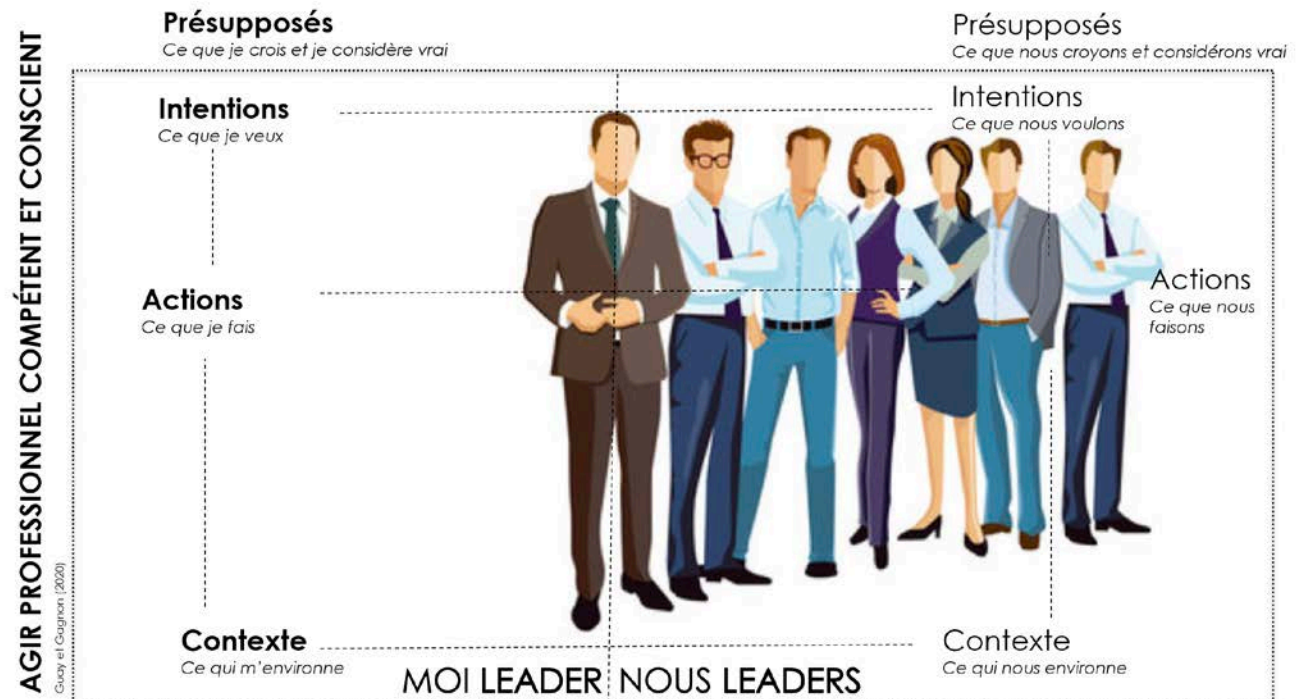
Perspective constructiviste-développementale du leadership intégrant plusieurs visions du leadership proposées au fil du temps

Inspiré de Guay et Gagnon (2019) et Baron et Baron (2016)



Définition du leadership

Capacité individuelle et collective
d'influencer
*l'agir professionnel **compétent** et **conscient***
attendu au sein de l'organisation
sur la base
d'intentions, d'actions et de présupposés
cohérents et conscients,
ajustés au **contexte**.



En somme, le leadership dans une perspective constructiviste-développementale...

- ▶ Un **agir compétent et conscient**; une manière d'être, de faire et de penser qui se développe
 - ▶ *vs une caractéristique, une disposition, une personnalité ou un style stable*
- ▶ Individuel (JE) et collectif (NOUS).
 - ▶ *vs individuel OU distribué*
- ▶ Qui se module en fct du contexte, des intentions et des présupposés individuels et collectifs.
- ▶ Qui honore les apports de toutes les théories sur le leadership.

Méthodologie


Qu'est-ce qu'une recherche-action ?

(Guay et Gagnon (2021).

Une recherche qui rassemble un groupe de personnes volontaires pour simultanément **agir**, **apprendre** et **chercher** ensemble sur un **enjeu significatif** pour eux.

Agir

Partager, collaborer en tant que CPDP & communauté ADGSQ



Absence de
vision partagée
de notre leadership
actuel et futur

Apprendre

Développer notre leadership

Chercher

Définir le cadre de référence du leadership /
notre agir professionnel

Comment déployer une recherche-action ?

1. définir des besoins prioritaires : *Définition de la **situation actuelle***;
2. cibler des objectifs : *Définition de la **situation désirée***;
3. établir un plan d'actions démontrées efficaces: ***Planification de l'action***;
4. les mettre en œuvre : ***Action***;
5. en évaluer les impacts : ***Évaluation de l'action***;
6. garder des traces et rendre explicite cette démarche et les découvertes qui en sont issues: ***Diffusion***.

Nos actions d'éducation et de recherche

Dispositifs d'éducation

- ▶ Communauté d'apprentissage (CPDP)
- ▶ Projet individuel de développement professionnel & cercle d'accompagnement pour le réguler
- ▶ Lectures partagées sur le leadership des DG et l'effet district (CS-CSS)
- ▶ Communauté de pratique élargie (tous les DG-DGA)

Outils de collecte et d'analyse

- ▶ Entretiens des membres du CPDP et leurs équipes - histoires de fierté et de difficultés en tant que leaders
- ▶ Recension d'écrits / analyse de contenu sur le leadership constructiviste-développemental, des DG et l'effet district (CS-CSS)
- ▶ Analyse en mode écriture (Paillé et Mucchielli, 2016) et modélisation systémique des données et partages en communauté

Automne 2020

Hiver-printemps 2021

Automne 2021

Hiver-printemps 2022

Entretiens individuels et d'équipes avec chercheurs

Collecte de données

1. ÉLABORER UN RÉFÉRENTIEL DU LEADERSHIP DES DG-DGA

Communauté d'apprentissage (CPDP)

R1: Août



R2:Nov



R3:Janv



R4:Avril



R5:Juin



R6: Septembre



R7:Oct



R8:Janv



R9:Mars



R10:Juin



Traduction de notre contexte

Échanges sur besoins DG-DGA

Préparation consultations

Lectures et recherches

Précision rôles CPDP

Expérimentations dans nos milieux

Actions

Réflexions

Actions

Réflexions

Actions

Réflexions

2. ORIENTER LES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES DG-DGA

Consultation & validation RÉGIONALES -

24 septembre AM

5 novembre AM

22 avril AM

Consultation & validation COLLECTIVES

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
12 décembre

RENCONTRE ADGSQ
18 novembre 2021 AM

4 février AM

RENCONTRE ADGSQ
Mai

ACTIONS CPDP

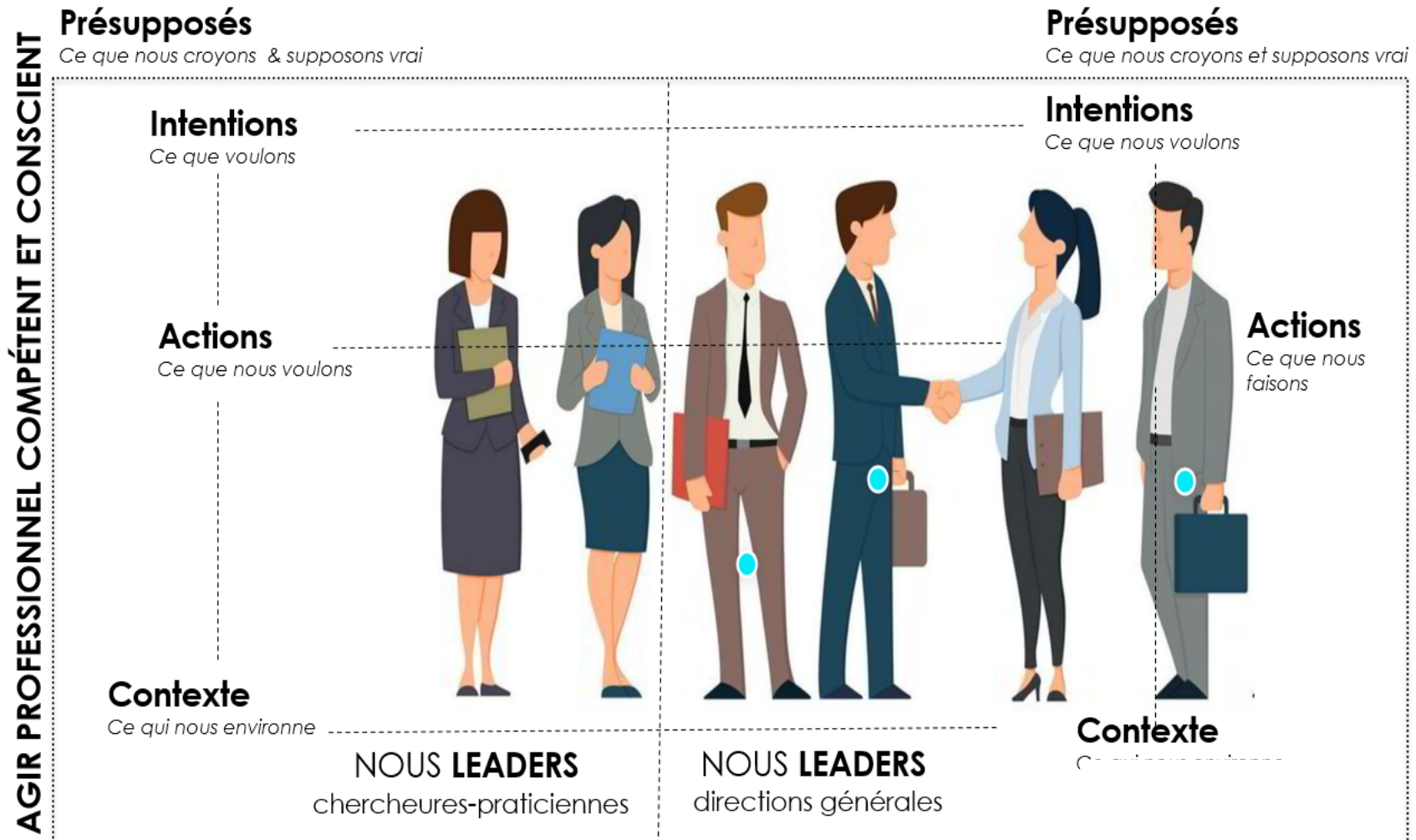


Manières d'être et de faire des praticiennes-chercheuses

Matières d'être et de faire de praticiennes-chercheuses

1. Concevoir et incarner ce que sont la recherche-action et l'objet d'étude
2. Mettre en œuvre une méthodologie de recherche-action rigoureuse et différenciée;
3. Accompagner les autres dans la conception et l'incarnation de la recherche-action et de l'objet d'étude;
4. Soutenir le repérage et la formalisation de savoirs;
5. Soutenir une communication efficace;
6. Soutenir la collaboration et l'interdépendance positive.

1 Incarner ce que sont la recherche-action et l'objet d'étude;



Matières d'être et de faire de praticiennes-chercheuses

1. Concevoir et incarner ce que sont la recherche-action et l'objet d'étude
2. **Mettre en œuvre une méthodologie de recherche-action rigoureuse et différenciée;**
3. Accompagner les autres dans la conception et l'incarnation de la recherche-action et de l'objet d'étude;
4. soutenir le repérage et la formalisation de savoirs;
5. soutenir une communication efficace;
6. soutenir la collaboration et l'interdépendance positive.

3. Accompagner les autres dans la conception et l'incarnation de la recherche-action et de l'objet d'étude.

- Soutenir les leaders dans l'approfondissement du sens de ce qu'est la **recherche-action**
- Soutenir les leaders dans l'approfondissement du sens de ce qu'est le **leadership**.
- Accompagnement dans la mise en œuvre d'un **projet professionnel**: Formulé sous la forme d'une question *COMMENT puis-je consolider X action dans tel contexte, dans telle intention par ce que j'ai tel présumé ?*



4. Soutenir le repérage et la formalisation de savoirs

Recension d'écrits (lecture partagée)

- Analyse des cadre de référence canadiens sur le leadership
- Analyse de l'effet District sur la réussite éducative

Formalisation de savoirs professionnels

- Le modèle de leadership des praticiennes chercheuse
- Le cadre de référence sur le leadership des DG
- Réseau d'activités de développement professionnel

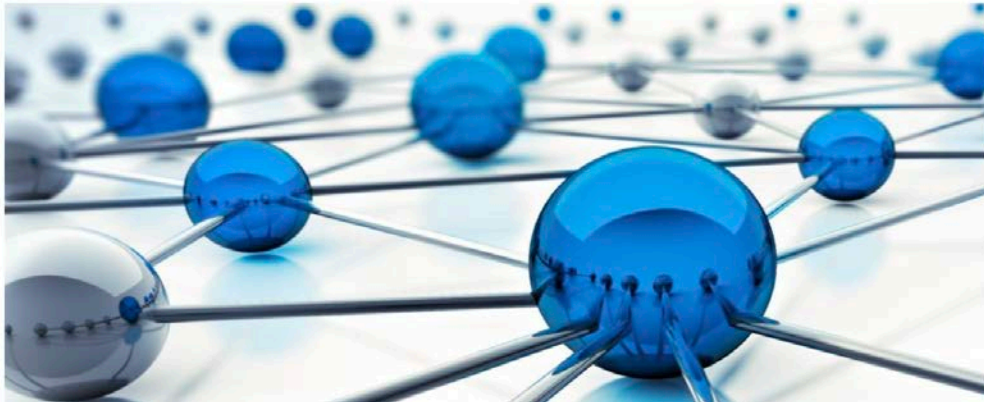
Repérage des savoirs

Cadre de référence de l'ADGSQ (QUÉBEC, 2021)	Autres cadres de références canadiens	Recherches en gestion de l'éducation / District effectiveness
<p>Vision stratégique axée sur la réussite</p> <p>Capacité à soutenir la définition d'une vision stratégique axée sur la réussite scolaire et éducative de tous les élèves, ancrée dans les savoirs professionnels du milieu et ceux issus de la recherche (situation actuelle et situation désirée)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Établir et communiquer une vision partagée une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière de profil d'une personne éduquée (Institut du leadership de l'Ontario, 2013) Visionary Leadership (ALBERTA EDUCATION ET COLLEGE OF ALBERTA SCHOOL SUPERINTENDENTS, 2018) Visionary Leadership (LEADS, 2017) Leadership and District Culture (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, n.d) Assurer une orientation pédagogique cohérente (Institut du leadership de l'Ontario, 2013) Leading Learning (ALBERTA EDUCATION ET COLLEGE OF ALBERTA SCHOOL SUPERINTENDENTS, 2018) Instructional Leadership (MANITOBA ASSOCIATION OF SCHOOL SUPERINTENDENTS, n.d) Leading Learning (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, n.d) Assessing external and internal expertise (Institut du leadership de l'Ontario, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> Having a Clear Mission or Vision (Trujillo, 2013) Having High Expectations for Students and Teachers (Trujillo, 2013) Have a District-wide Focus on student achievement (Anderson et Young, 2018) Use evidence for planning, learning and Accountability (Anderson et Young, 2018) Use proven approaches to curriculum and Instruction (Anderson et Young, 2018) Foster district-wide sense of efficacy (Anderson et Young, 2018) Focus District on Equity (Anderson et Young, 2018) Approach school improvement in a directed and strategic manner (Anderson et Young, 2018) Broadly shared mission, vision and goals (McCullough et Leitwood, 2016; Leitwood, Sun et McCullough, 2019) A coherent instructional guidance system (McCullough et Leitwood, 2016; Leitwood, Sun et McCullough, 2019) Focusing on Student Success (Brandon, 2017) Enabling Engaging Instruction (activer une instruction engageante) (Brandon, 2017)
<p>Planification stratégique, mise en œuvre, régulation et diffusion</p> <p>Capacité à orchestrer la planification stratégique découlant de la vision susmentionnée, sa mise en œuvre, sa régulation continue ancrée dans des données et sa diffusion en respectant les encadrements légaux et en influençant la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informatiques associées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Établir des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage. [Moins objectifs avec espaces et structures de régulation] (Institut du leadership de l'Ontario, 2013) Organisational Leadership (NEWTON, HERRON, REID ET STEEVES, 2017) Organisational Leadership (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, n.d) Accroître la capacité et l'engagement du personnel des écoles et des conseils scolaires à prendre des décisions éclairées (Institut du leadership de l'Ontario, 2013) Accountability (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, n.d) Harmoniser les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et d'utilisation du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire (Institut du leadership de l'Ontario, 2013) School Authority Operations and Ressources (ALBERTA EDUCATION ET COLLEGE OF ALBERTA SCHOOL SUPERINTENDENTS, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> Frequently Monitoring Progress (Trujillo, 2013) Facilitate alignment of the Infrastructure (Anderson et Young, 2018) Interpret and Initiate policy to align with change agenda (Anderson et Young, 2018) Use evidence for planning, learning and Accountability (Anderson et Young, 2018) Have an openness to and capacity to change (Anderson et Young, 2018) Use of evidence to inform decision making (McCullough et Leitwood, 2016; Leitwood, Sun et McCullough, 2019) Learning-oriented improvement processes (Leitwood, Sun et McCullough, 2019) Alignment of policies and procedures with district mission, vision and goal (Leitwood, Sun et McCullough, 2019) Fostering Collective Efficacy (surtout au plan des structures de développement) (Brandon, 2017)

Formalisation des savoirs

Un exemple d'une section du cadre de leadership en développement.

LE LEADERSHIP DE LA DIRECTION GÉNÉRALE D'UN CENTRE DE SERVICES SCOLAIRES / D'UNE COMMISSION SCOLAIRE AU QUÉBEC.



5. DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL QUE NOUS SOUHAITONS PRIVILÉGIER POUR DÉVELOPPER UN TEL LEADERSHIP

Les activités de développement professionnel vécues par les directions générales, individuellement et collectivement;

- Sont en lien explicite avec le présent cadre de référence;
- Sont contextualisées à leur vécu;
- Sont cohérentes entre elles;
- Sont différenciées en fonction de l'état de leur développement individuel et collectif;
- Soutiennent leur réflexivité sur la cohérence de leurs présupposés, leurs intentions, leurs actions et impacts, en contexte;
- Sont peu nombreuses et permettent des apprentissages en profondeur;
- Sont pertinentes et signifiantes en fonction des intentions, à moyen-long termes, des membres de l'ADGSQ pour influencer l'éducation au Québec;
- Sont le fruit de besoins explicites des membres dont ceux des plus petits centres de services/commissions scolaires, besoins notamment validés dans les rencontres régionales;
- Soutiennent l'acquisition de ressources, la mobilisation de ces ressources en contexte et la prise de recul sur ce processus de mobilisation.

LEXIQUE (mettre ces mots en italique dans le texte et une note qui renvoie au lexique à la première apparition d'un mot du lexique)

Activité de développement professionnel : Activité individuelle ou collective propre à contribuer au développement de l'agir professionnel compétent et conscient d'une direction générale tel que décrit dans le présent cadre de référence.

Agir professionnel compétent et conscient : Capacité à mettre en œuvre les actions efficaces les plus susceptibles d'influencer la transformation significative du contexte de son organisation en fonction d'intentions et de présupposés conscients et explicites.

Collaboration : Action intentionnelle de personnes ou d'organismes interdépendants et volontaires qui planifient et mettent en œuvre des actions concertées pour l'atteinte d'un but commun.

Communication : Processus de création d'un sens commun au sein d'un groupe ou d'une organisation.

5. Soutenir une communication efficace

But: Conserver un sens commun, se comprendre et agir efficacement ensemble.

Synchronisation: vocabulaire, lexique, présupposés, rythmes, posture

Écoute en profondeur

- questionnement
- traduction
- reformulation,
- Synthèse
- Établissement de consensus pour chaque décision

Rédaction et validation de comptes-rendus à chaque rencontre.

Sollicitation de la rétroaction des leaders à tous les écrits pour tenir compte de la vision de chacun dans les productions.



6. Soutenir la collaboration et l'interdépendance positive.

Rappel du but commun des actions et réflexions à chaque rencontre et dans tous les contextes de communication.

Faire connaître la contribution et les initiatives de chacun à l'avancement de la recherche-action entre les rencontres et lors des rencontres de diffusion.

Établissement **d'une alliance** précisant les rôles et responsabilités individuelles et collectives (avalisées dans un certificat éthique)

- Faire confiance et déléguer des responsabilités en fonction des intérêts et forces de chacun.

S'assurer de la **participation** et de l'**engagement** de tous les membres lors des rencontres collectives du CPDP ou avec L'ADGCSQ.

- Structures collaboratives
- Répartition des tâches dans les équipes.
- Documents collaboratifs complétés en temps réel de travail

Temps de mise à jour avec les membres absents pour conserver le fil et soutenir l'engagement d'une rencontre à l'autre.



Conclusion

- Quelques **retombées** déjà perceptibles de la recherche-action
 - **Action:** Développement d'espaces de dialogue régional et collectif des membres de l'ADGSO sur leur leadership.
 - **Éducation:** Développement progressif du réseau des activités de développement professionnel des DG dont les programmes de l'UdS en soutien à l'insertion et à la formation continue des DG du Québec.
 - **Recherche:** Publication du cadre de référence en mai 2022 et volonté du CPDP de poursuivre ses travaux en soutien à la consolidation d'actions prioritaires mises à jour dans le cadre.
 - Orchestration de la planification stratégique, collaboration avec les parties prenantes internes et externes
- L'apport de praticiennes chercheurs en soutien à des équipes de leaders engagés en recherche-action.
 - La recherche-action en tant que **manière d'être de chercheurs-praticiens contemporains** soucieux de contribuer aux nombreux défis actuels de l'éducation au cœur un monde volatil, incertain, complexe et ambiguë.

Références

Drago-Severson, E. (2009). *Leading Adult Learning: Supporting Adult Development in Our Schools*. Thousands Oaks: Corwin.

Gouvernement du Québec. 2020. *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*.

www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2020C1F.PDF

Guay, M-H. et Gagnon, B. (2020). *Esquisse d'une théorie constructiviste-développementale du leadership en éducation*. Actes du symposium L'influence des chefs d'établissement d'enseignement : Activité, pouvoir et développement tenu dans le cadre du colloque international de l'Actualité de la recherche en éducation et formation (AREF) 2019. Bordeaux, France, p. 62-72.

<https://aref2019.sciencesconf.org/resource/page/id/20>

Guay, M-H. et Gagnon, B. (2021). *La recherche-action*. Dans I. Bourgeois. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Québec, Canada: PUQ.

Références (suite)

Kegan, R. (1994). *In over our head*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Kegan, R. et Laskow Lahey, L. (2016a). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press

Kegan, R. et Laslow Lahey, L. (2016b). "Pour une nouvelle conception du changement". In *Immunothérapie du Changement*. Strasbourg : Collingence.

McNiff, J. (2016). *You and Your Action Research Project*. New York: Routledge.

Petrie, N. (2014). *Vertical leadership – Part 1. Developing Leaders for a Complex World*. Center for Creative Leadership.

Reason, P. et Bradbury, H. (2008). *Handbook of Action Research*. Thousand Oaks: Sage.

Rooke, D. et W. Torbert. (2005,2016). "Seven Transformations of Leadership". *Harvard Business Reviews*, 83 (4), 66 à 76.

Wagner, T. et al. (2006). *Change Leadership: A Practical Guide to Transforming our Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.