

# DÉVELOPPEMENT D'UNE VISION COMMUNE : LEVIER INDÉNIABLE AU DYNAMISME SCOLAIRE

Nadia Rousseau et Ghislain Samson  
Chaire de recherche Normand-Maurice  
Université du Québec à Trois-Rivières

En collaboration avec :

C. Dugas, M. Dumont, J. Myre-Bisailon,

S. Ouellet, L. Prud'homme et A. Baby

Colloque de l'AQISEP, Québec, 24 mars 2011



Chaire de recherche  
Normand-Maurice



# Plan de présentation

- ◆ Situation des jeunes ayant des défis scolaires : urgence d'agir
- ◆ Proposition d'une école en changement
- ◆ Éléments méthodologiques
- ◆ Modèle dynamique de changement en contexte scolaire
- ◆ Développement d'une vision commune : un incontournable



# Situation des jeunes ayant des défis scolaires : urgence d'agir

- ◆ Appréciation négative de l'école secondaire des jeunes ayant des difficultés scolaires (Théberge et Rousseau, 2009; Ysseldyke, Algozzine et Thurlow, 2000; Kligner et Vaughn, 1999; Rousseau et al., 2009).
- ◆ Expérience scolaire négative et son influence sur la qualité de vie à l'âge adulte des jeunes ayant des difficultés scolaires (Rousseau, 2010).

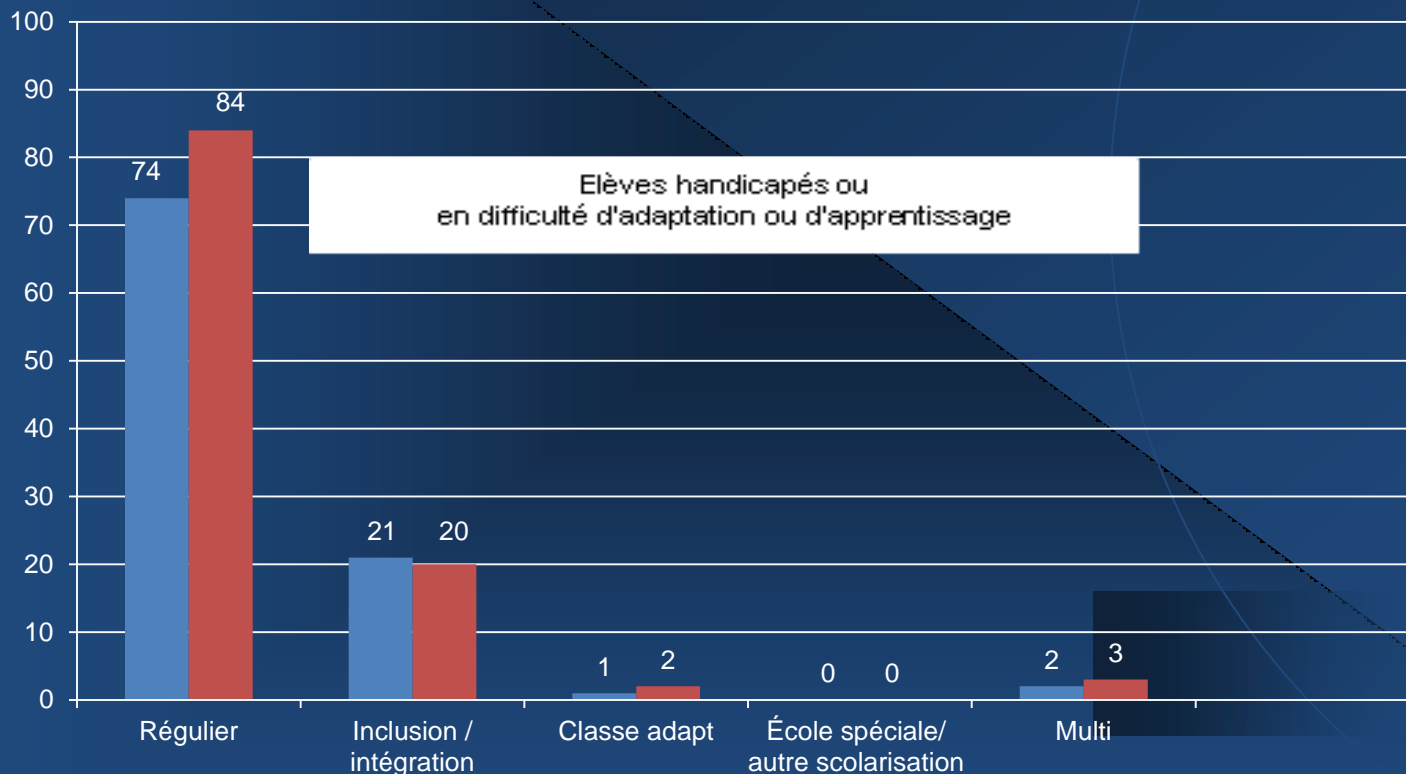


# Situation des jeunes ayant des défis scolaires : urgence d'agir

- ◆ Détresse importante chez les jeunes filles (16 à 18 ans) en quête d'une première qualification (Dumont, Rousseau, Leclerc, Massé et Beaumier, FQRSC/MELS 2009-2012).
- ◆ Faible taux d'obtention d'une première qualification secondaire malgré la persévérance des jeunes EHDAA (Rousseau, Tétreault et Vézina, 2008; Rousseau, Tétreault, Fréchette et Théberge, soumis).



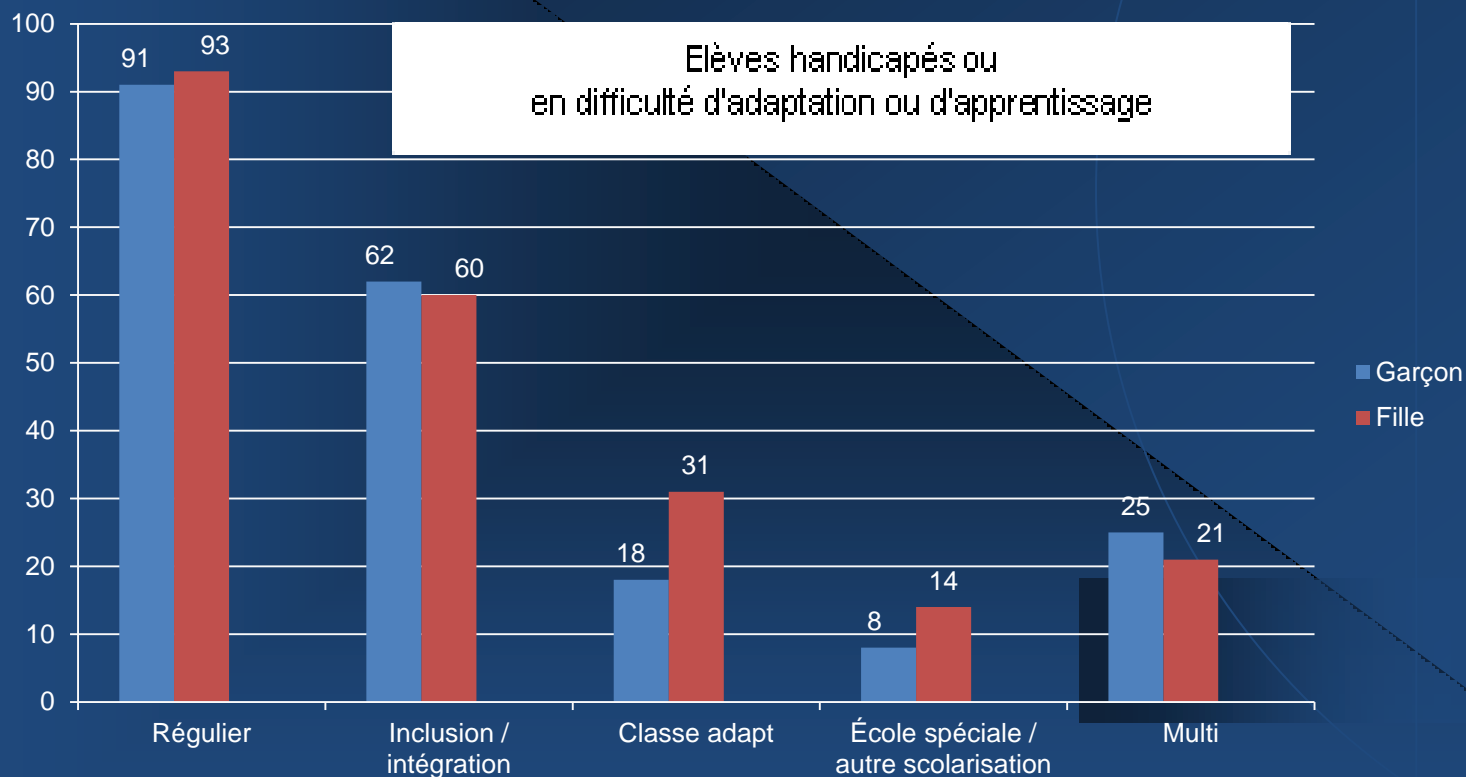
# 17 ans - ayant débuté la maternelle en 1983



■ Garçon  
■ Fille



# 22 ans - ayant débuté la maternelle en 1983

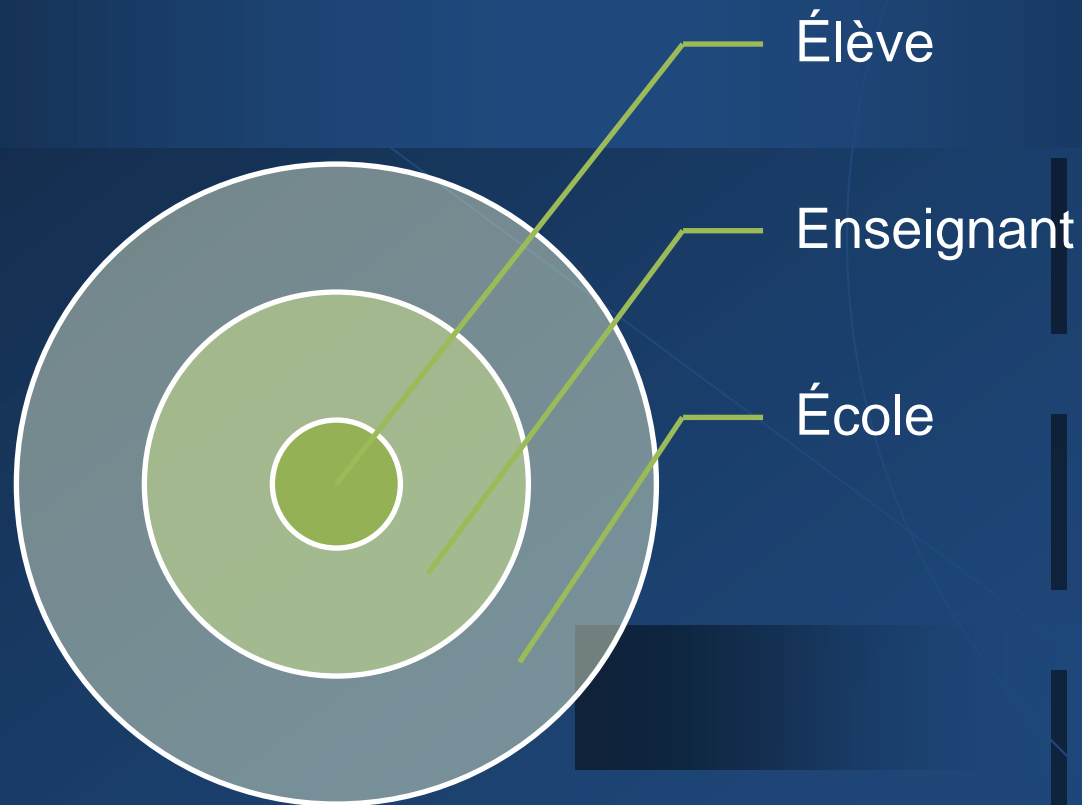


# Proposition d'une école en changement

- ◆ Les changements profonds apportés à l'école peuvent contribuer au bien-être et à la réussite scolaire des élèves ayant des défis scolaires (Ancess, 2003; Boutin et Daneau, 2004; Janosz et Deniger, 2001; Schargel et Smink, 2001)



# Une « *École en changement* » pour la réussite et le bien-être des élèves ayant des défis scolaires





# Éléments méthodologiques

- ◆ Recherche-action-formation (3 ans)
- ◆ 18 journaux de bord des chercheurs
- ◆ Notes d'observation
- ◆ Enregistrement de 40 journées d'accompagnement (4 milieux scolaires)
- ◆ Questionnaire bilan annuel
- ◆ 2 543 heures de transcription

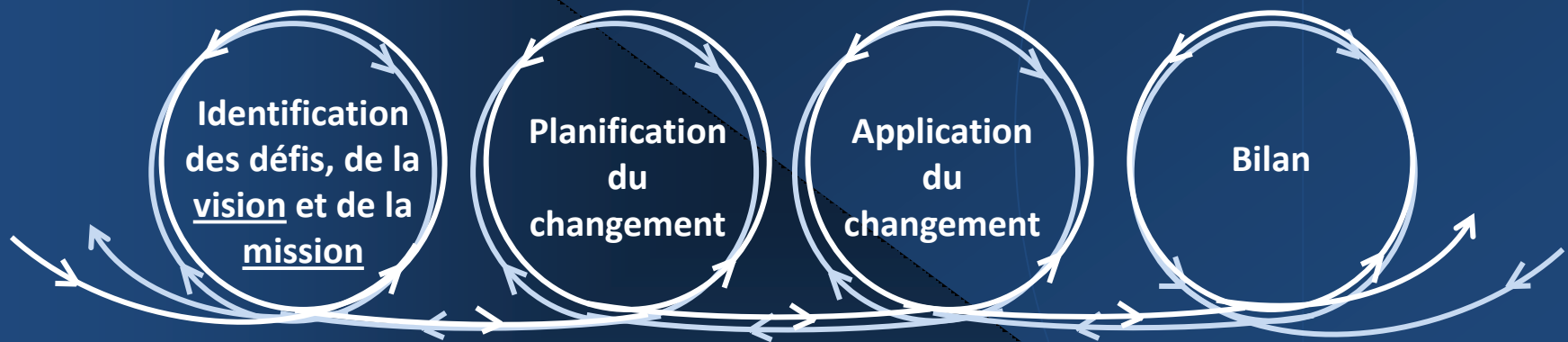


# Éléments méthodologiques

- ◆ Analyse par réseau [Network Analysis] (Weitzman, 2000)
- ◆ 2 256 heures de traitement de données
- ◆ 2 794 pages de transcription
- ◆ 106 352 unités de sens
- ◆ Création de 558 codes



# Processus de changement par la recherche-action-formation



# La vision...

- ◆ La vision vient du cœur. Elle exprime clairement les sentiments et les croyances du groupe. Elle permet d'avancer ensemble vers un objectif commun.

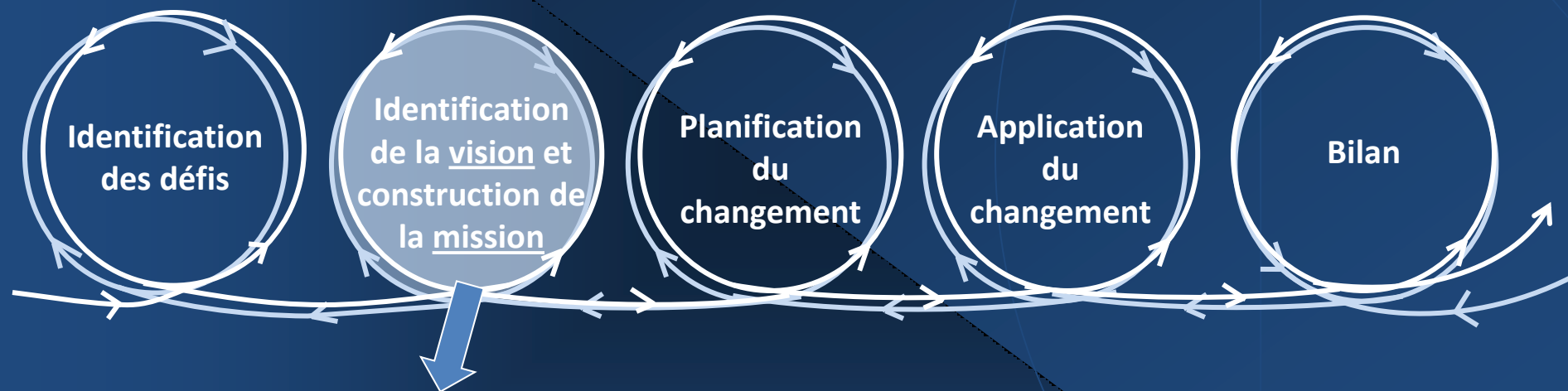


## ... et la mission

- ◆ La mission vient de la tête. Elle permet d'identifier clairement les objectifs poursuivis, de même que leurs descripteurs (concepts associés).



# La vision et la mission : éléments déterminant du processus de changement



Élément fondamental  
du changement en  
contexte scolaire



# La vision : point de départ et clef de voûte au changement

- ◆ **Point de départ** : elle marque le commencement d'une série d'actions et la base sur laquelle se construit logiquement le changement.
- ◆ **Clef de voûte** : elle assure la cohérence des actions en conviant les intervenants à suivre une ligne de conduite qu'ils se sont eux-mêmes tracée.



# L'identification de la vision : réflexion orientée vers soi et non vers l'objet

- ◆ comme personne enseignante ou intervenante au regard de ses croyances, de son identité et de ses compétences professionnelles
- ◆ vers l'élève par rapport à son épanouissement cognitif et affectif





# La personne enseignante ou intervenante

- ◆ L'identification de la vision impose
  - ◆ « de s'ouvrir et de travailler sur [soi] comme enseignant et comme humain » (P68: Ann1-St-09-02-12).
  - ◆ « de prendre le temps de réfléchir à [ses] actions (P24: Ann1-BV-CH-CSDM) », à « [son] identité (P18: CS-07-11-28) » et à « [ses] croyances (P68: Ann1-St-09-02-12) ».
  - ◆ ce qui conduit à une « remise en question (P18: CS-07-11-28) ».



# La personne apprenante : l'élève

- ◆ Les enseignants ou intervenants ont à réfléchir sur :
  - ◆ « l'acceptation des différences » chez l'élève
  - ◆ la possibilité pour celui-ci « d'aller plus loin (P10: CH-08-01-12) » et de « se dépasser (P10: CH-08-01-12) »



# La personne apprenante : l'élève (suite)

- ◆ les moyens de « valoriser (P11: CH-08-02-29; P76: Ann1-2-St-09-11-13) » l'élève et d'apprendre à le « connaître [...] non seulement comme élève, mais comme individu avec son propre bagage, ses propres expériences, son vécu (P24: Ann1-BV-CH-CS) »
- ◆ la notion « réussite scolaire (P24: Ann1-BV-CH-CS) ».



# La vision rend possible l'élaboration d'un projet commun

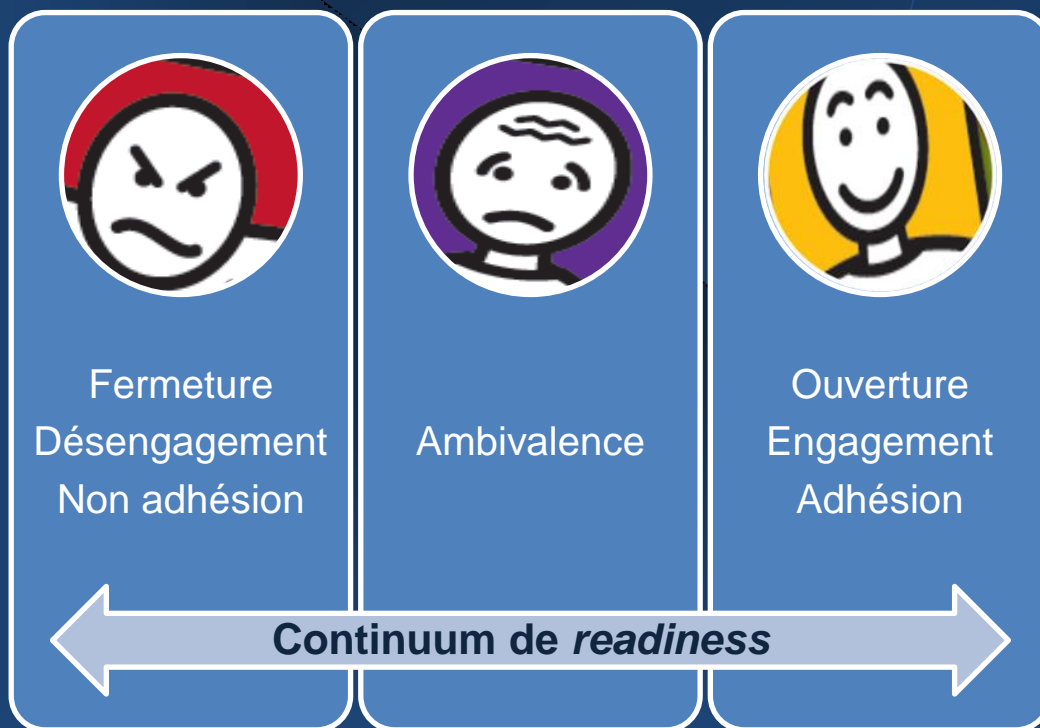
- ◆ Cette vision permet
  - ◆ de « canaliser les énergies de tous (P61: St-09-02-12) » vers un « but commun (P61: St-09-02-12) »
  - ◆ « de faire évoluer la structure (P9: CH-07-12-12) » de l'école.



# La vision : un consensus dirigeant les actions et les idées maitresses de l'école dans l'actualisation de leur projet de changement

Prêt à  
changer?

Y a-t-il un  
besoin de  
changement?



# La mission : enfin des mots d'action!

- ◆ La mission, c'est :
  - ◆ l'articulation de la vision en objectifs, étape préalable à la planification des actions.
  - ◆ l'étape de vérification de la cohérence entre les actions actuelles et la vision développée.



# La mission : de nouveaux défis à relever

- ◆ Défis qui dépassent la seule création de liens entre la vision et les actions...
  - ◆ la faisabilité des actions
  - ◆ la compréhension commune à l'égard des concepts-clés identifiés par l'école.



# La mission et la faisabilité des actions

- ◆ Évaluation de la faisabilité des actions
  - ◆ Réalisme des moyens envisagés
    - ◆ en fonction du temps et des ressources disponibles
    - ◆ pertinence des moyens envisagés pour atteindre les objectifs préalablement identifiés
    - ◆ apport des parents et de la communauté au projet de changement





# La compréhension commune à l'égard des concepts-clés inhérents à la vision et à la mission

- ◆ Travail de compréhension collective
  - ◆ qualification
  - ◆ réussite
  - ◆ bien-être
  - ◆ entrepreneuriat
  - ◆ etc.



# Quelques conditions facilitantes

- ◆ Leadership administratif et pédagogique de la direction d'école
  - ◆ Allouer du temps de réflexion et de concertation
  - ◆ Encourager la libre expression des intervenants (explication, justification, observation)
  - ◆ Valoriser la participation au processus de changement



# Quelques conditions facilitantes

- ◆ Accepter de « créer » ou d'être témoin de situations d'inconfort, de remises en question, etc.
- ◆ Favoriser la communication, l'entraide et la collaboration à tout moment au courant de l'année
- ◆ Encourager et valoriser la flexibilité, l'ouverture et la créativité des personnes enseignantes et intervenantes



# Quelques conditions facilitantes

- ◆ Un environnement de réflexion à l'extérieur de l'école
- ◆ Des rencontres de suivi avec l'équipe de chercheurs à toutes les 6 à 8 semaines
- ◆ La participation de tous aux rencontres
- ◆ La tolérance à l'incertitude :
  - ◆ Accepter que le changement est un processus...



# Quelques obstacles

- ◆ La mouvance du personnel scolaire
  - ◆ Difficulté à créer des relations de confiance et de réelle collaboration
  - ◆ Difficulté à mettre en évidence la complémentarité des actions entre différents acteurs scolaires
- ◆ L'anticipation de résultats immédiats
  - ◆ Difficulté à élaborer une vision/mission
  - ◆ Difficulté à planifier le changement



# Quelques obstacles

- ◆ Le stress des personnes enseignantes et intervenantes
  - ◆ Difficulté à s'ouvrir au changement
  - ◆ Difficulté à explorer de nouvelles approches pédagogiques ou organisationnelles
- ◆ La loi du silence
  - ◆ Difficulté à s'exprimer librement
  - ◆ Difficulté à travailler en collaboration



# Conclusion

- ◆ Plus facile de se contenter du *statu quo* que de changer
- ◆ Le changement s'amorce là où il y a une culture de réflexion et d'échanges
- ◆ Le changement s'amorce là où il y a le sentiment qu'il n'existe pas d'autres choix que le changement



# Conclusion

- ◆ Le changement est **unique** à chaque milieu et peut prendre **différentes formes**. Il oblige la participation et la concertation de **tous** les acteurs scolaires. Il résulte d'une action **planifiée et responsable**. Il ne se mesure pas entre écoles, mais plutôt entre la situation initiale et la situation finale engendrée par le changement.





# Principales références

- ◆ Ancess, J. (2003). *Beating the Odds – High Schools as Communities of Commitment*. New York : Teachers College Press.
- ◆ Boutin, G., Daneau C. (2004). *Réussir : Prévenir et contrer l'échec scolaire*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- ◆ Dumont, M., Rousseau, N., Leclerc, D., Massé L. et Beaumier, F. (2009-2012). *Étude des profils et des besoins psychologiques, psychopédagogiques et pédagogiques de jeunes élèves EHDAA fréquentant un centre de formation aux adultes : points de vue des élèves et des enseignants*. FQRSC/MELS 2009-2012.



# Principales références

- ◆ Janosz, M. et M.-A. Deniger (2001). *Évaluation de programmes de prévention du décrochage scolaire pour adolescents de milieux défavorisés, 1998-2000*, Rapport synthèse de recherche, Montréal, CRIRES. Sur Internet : <http://www.ulaval.ca/cpires/pubcpires/pubgrat.html>
- ◆ Klingner, J.K. et S. Vaughn (1999). Students' perceptions of instruction in inclusion classrooms : Implications for students with learning disabilities, *Exceptional Children*, 66 (1), 23-37.
- ◆ Rousseau, N. (2010). Vivement la pédagogie universelle pour les jeunes ayant des troubles d'apprentissage. Dans N. Rousseau (dir.), *La pédagogie de l'inclusion scolaire* (2e éd.) (p. 87-108). Québec : Presses de l'Université du Québec.



# Principales références

- ◆ Rousseau, N., Tétreault, K. et Vézina, C. (2008). Parcours scolaire normatif et obtention d'un premier diplôme chez les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA). Dans J. Myre-Bisailon et N. Rousseau (dir.), *Les jeunes en grande difficulté. Contextes d'intervention favorables* (p. 9-38), Québec : Presses de l'Université du Québec, Collection Éducation/Recherche.
- ◆ Rousseau, N., Dumont, M., Samson, G. et Myre-Bisailon, J. (2009). J'ai 16 ans et j'ai choisi l'école des adultes! Dans N. Rousseau (Éd.), *Enjeux et défis associés à la qualification : La quête d'un premier diplôme d'études secondaires* (p. 9-28). Québec : Presses de l'Université du Québec, Collection Éducation/Recherche.



# Principales références

- ◆ Rousseau, N., Tétreault, K., Fréchette, S. et Théberge, N. (soumis). Mieux faire l'école pour nous aider à voir grand! Le cas des adolescents handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. Dans D. Curchod, L. Lafortune, P.-A. Doudin et N. Lafranchise, *La santé des élèves* (titre provisoire). Québec : Presses de l'Université du Québec, Collection Éducation/Intervention.
- ◆ Schargel, F.P. et Smink, J. (2001). *Strategies to help solve our school dropout problem*. Larchmont, N.Y.: Eye on Education.



# Principales références

- ◆ Théberge, N. et Rousseau, N. (2009). Une école pour m'aider à persévérer : perceptions des jeunes de 15 à 18 ans. Dans N. Rousseau (dir.), *Enjeux et défis associés à la qualification : La quête d'un premier diplôme d'études secondaires* (p. 9-28). Québec : Presses de l'Université du Québec, Collection Éducation/Recherche.
- ◆ Weitzman, E.A. (2000). Software and qualitative research. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (2e éd.). Thousand Oak, CA: Sage.
- ◆ Ysseldyke, J., Algozzine, B. et Thurlow, M.L. (2000). *Critical issues in special education* (3<sup>e</sup> éd.). Houghton Mifflin, Boston : MA.

