

Faculté des sciences de l'éducation

Département d'administration et fondements de l'éducation

**Diriger une école en milieu défavorisé :
Des caractéristiques des écoles performantes,
provenant de la documentation scientifique¹**

par Jean Archambault, Roseline Garon et Li Harnois

(mise à jour 2011 des documents de 2008 et 2006)

Introduction

Plusieurs recherches ont été menées afin de déterminer les facteurs faisant en sorte que des écoles de milieux défavorisés s'en sortent beaucoup mieux que les autres en ce qui a trait à la réussite scolaire des élèves (écoles performantes). D'autres recherches ont permis de suivre des écoles non performantes dans leur démarche pour atteindre la performance.

Ce document décrit de façon succincte les principaux facteurs qui sont ressortis de ces recherches. Ce sont des indications bien courtes (il se publie plusieurs livres par année sur le sujet) sur les caractéristiques des écoles performantes en milieu défavorisé. Des documents plus étoffés ont aussi été produits pour *Une école montréalaise pour tous* du MELS (Archambault, Garon et Harnois, 2011. Archambault, Ouellet et Harnois, 2006).

L'objectif de ces documents est de susciter la réflexion et la compréhension des leviers pour améliorer l'école. Cela implique de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des pratiques pédagogiques et des pratiques de gestion, et de développer des mécanismes de régulation de ces pratiques, de telle sorte qu'elles permettent davantage l'apprentissage des élèves.

¹ Ce texte a été produit dans le cadre d'un projet de recherche mené avec *Une école montréalaise pour tous* du ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport

Facteur 1 : Une vision claire et partagée

Dans une école performante, la direction a une vision éducative étoffée, qu'elle a présentée et discutée avec l'équipe-école, et qu'elle exprime régulièrement. Cette vision fait passer l'apprentissage en priorité et vise à réduire les inégalités sociales. Elle incite donc à être aux aguets des pratiques qui, au contraire de réduire les inégalités, auraient pour effet de les augmenter. En outre, cette vision respecte et tient manifestement compte des différences.

Facteur 2 : L'environnement

L'école performante est un environnement sécuritaire pour les enfants et pour les adultes qui y évoluent. En outre, c'est un milieu accueillant pour les élèves, pour le personnel, pour les parents, pour la communauté, milieu qui veille aux besoins et au bien-être de chacun. Non seulement la direction est-elle accueillante, mais le personnel de soutien (particulièrement le personnel de secrétariat), les enseignants et les autres professionnels, le sont aussi. L'accueil est un des lieux privilégiés de l'expression du respect des différences. Dans un tel milieu, les élèves, le personnel et les parents se sentent en sécurité, et sentent que l'on s'occupe d'eux.

Facteur 3 : L'apprentissage est la priorité

La vision éducative se traduit dans des orientations et dans une direction où prime l'apprentissage des élèves. C'est dans ces orientations et dans les actions qui en découlent, que s'incarne la conviction que tous les élèves peuvent apprendre et que l'on se doit de maintenir des attentes élevées vis-à-vis des élèves (non diminuées). Considérant que les élèves des milieux défavorisés ont les mêmes capacités d'apprendre que les autres élèves, diminuer ses attentes équivaldrait à croire qu'ils sont moins capables que les autres. Ces attentes élevées sont fonction de ce que les élèves savent, et portent davantage sur leur processus d'apprentissage que sur des contenus prédéterminés. Cette vision éducative s'incarne aussi dans la conviction que l'on se doit de soutenir les élèves dans leur apprentissage et d'intervenir directement sur ce processus d'apprentissage.

Par ailleurs, la direction adopte des pratiques de gestion dont l'intention est d'influencer, directement ou non, l'apprentissage. La supervision pédagogique porte sur l'apprentissage des élèves et sur le soutien au développement des pratiques pédagogiques susceptibles d'améliorer cet apprentissage. En outre, dans les écoles performantes, on évalue l'apprentissage de façon continue, dans le but d'aider l'apprentissage des élèves. Enfin, on accorde une importance majeure à l'apprentissage de la lecture.

Facteur 4 : Un leadership moral, éthique, de justice sociale

La direction fait preuve d'un leadership moral et éthique, ancré dans la justice sociale. L'engagement moral de la direction l'amène à vouloir faire une différence pour les enfants de son école. Elle favorise donc chez les membres de l'équipe-école la connaissance du milieu dans lequel ils évoluent et la connaissance des inégalités sociales et des questions entourant notamment la pauvreté et l'origine ethnique. Un cheval de bataille consiste à rejeter les fausses croyances et les préjugés qui pourraient être exprimés. Enfin, la direction perçoit son rôle d'agent de changement et à ce titre, fait preuve de flexibilité et de la capacité à composer avec l'imprévu. C'est dans son rôle d'agent de changement que la direction suscite ou cultive l'*empowerment* des élèves, des enseignants et des parents et qu'elle les aide à développer une prise sur leur milieu, la capacité à identifier et à dénoncer les inégalités sociales, bref, à devenir les acteurs d'une transformation sociale.

Facteur 5 : Une organisation scolaire au service de l'apprentissage

Dans une école performante, l'organisation scolaire est au service de l'apprentissage. Elle est donc souple et elle permet de répondre aux besoins d'apprentissage des élèves. Au Québec, des éléments de l'organisation scolaire correspondent à l'organisation en cycles d'apprentissage, au transport scolaire, à l'horaire et au calendrier scolaires, à l'aménagement du temps et de l'espace.

Facteur 6 : La collaboration – le travail d'équipe

Dans une école performante règne un esprit de collaboration. Les enseignants travaillent en équipe à préparer, à mettre en place et à évaluer des situations d'apprentissage. L'enseignement et le suivi des élèves ne reposent plus sur une seule personne. Leur développement professionnel se fait d'ailleurs pour une bonne part en équipe.

Par ailleurs, le leadership n'appartient plus qu'aux seules directions d'écoles. Il est partagé avec les enseignants, et même suscité, en fonction des compétences de ceux-ci. L'imputabilité aussi y est partagée.

Facteur 7 : Des relations avec les parents

La participation des parents à la vie scolaire de leur enfant est primordiale et elle s'exerce en partenariat avec l'école, dans une relation égalitaire avec celle-ci. Dans une école performante, on reconnaît ce rôle de partenaires aux parents. De plus, leur participation à la vie scolaire de leur enfant est favorisée. L'accueil, le respect et la souplesse évoqués précédemment suscitent l'ouverture de l'école aux formes diverses et variées que peut prendre cette participation.

Facteur 8 : Des relations avec la communauté

Dans les écoles performantes, la responsabilité de l'éducation est partagée avec les parents et la communauté. Des partenariats sont mis en place non seulement pour que l'école bénéficie des ressources de la communauté, mais pour qu'elle fasse aussi sa marque dans la communauté. Il s'agit d'une occasion de collaborer pour répondre aux besoins éducatifs des élèves.

Facteur 9 : Le développement professionnel

La volonté d'améliorer continuellement les compétences en enseignement et les compétences de direction d'une école, est la marque d'une école performante. L'équipe-école se donne les moyens de se développer professionnellement, dans un climat d'ouverture au changement et d'innovation. Par ailleurs, la connaissance du milieu et des inégalités sociales est considérée comme étant toujours à parfaire.

Facteur 10 : L'utilisation de données pour diriger

Dans une école performante, la direction utilise des données qui lui sont fournies ou qu'elle produit elle-même ou fait produire, pour l'aider à prendre des décisions et à diriger son établissement.

Références

Archambault, J., Garon, R., Harnois, L et Ouellet, G. (2011). *Diriger une école en milieu défavorisé. Ce qui ressort des écrits scientifiques et professionnels (mise à jour)*. Université de Montréal et Une École montréalaise pour tous (MELS), 14 p.