

Les Conventions de partenariat dans le système d'éducation québécois : tensions, innovations et perspectives

Cycle de conférences organisé par la Chaire de recherche
du Canada en politiques éducatives (CRCPÉ) et le
Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la
profession enseignante (CRIFPE)

L'école à l'épreuve de la performance :
les politiques de gouvernance par les résultats.

Catherine Larouche, UQAC
Denis Savard, ULaval
Pascal Waly Faye, ULaval



Université du Québec à Chicoutimi



UNIVERSITÉ
LAVAL



Plan

1. Le projet
2. Un nouveau mode de gouvernance scolaire
3. Les entrevues auprès des gestionnaires
4. Une typologie des moyens
5. Les laboratoires de changements

1. Le projet



Université du Québec à Chicoutimi



1.1 Programme des Actions concertées Équipe émergente (FRQSC)

- Axe 5
 - Approche intégrée du système d'éducation.
 - Cet axe vise la consolidation des liens entre les acteurs, entre les divers paliers de gestion et avec les différentes parties prenantes (personnels, communautés, parents, élèves).
 - Priorité 5.1
 - *Dans le contexte actuel, quelles sont les pratiques les plus susceptibles de favoriser la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des services éducatifs?*

1.2 Équipe de recherche

Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire CRIRES

Denis Savard	Chercheur principal Évaluation institutionnelle (ULaval)
Catherine Larouche	Administration scolaire (UQAC)
Thérèse Laferrière	Psychopédagogie (ULaval)
Claire Lapointe	Planification et gestion de l'éducation (ULaval)
Lucie Héon	Planification et gestion de l'éducation (ULaval)

2. Le nouveau mode de gouvernance scolaire

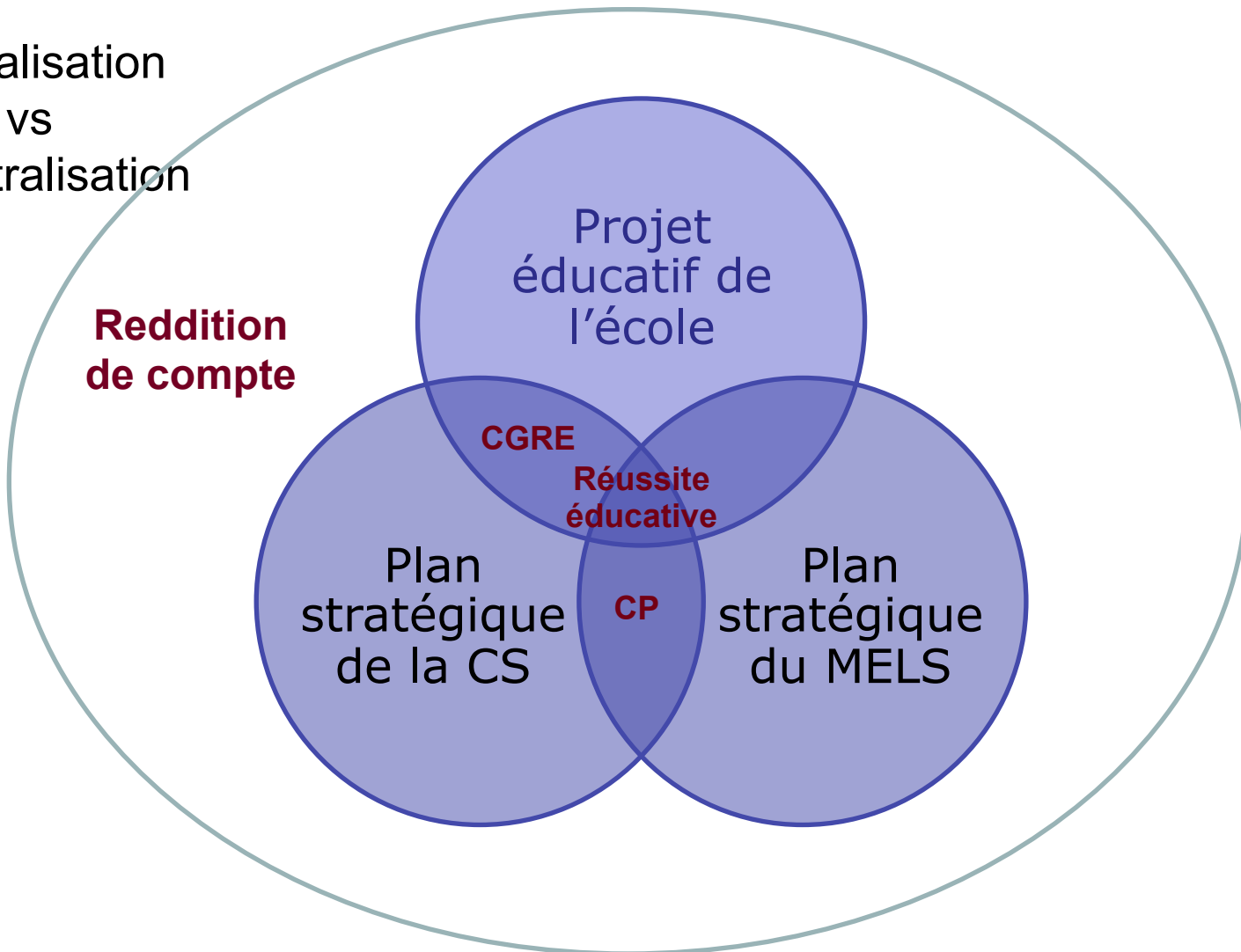


Université du Québec à Chicoutimi



2.1 Le nouveau mode de gouvernance scolaire (MELS, Guide d'implantation, 2008)

Centralisation
vs
Décentralisation



2.3 Une approche contractuelle

Signature d'une entente appelée convention (CP ou CGRE) qui implique, au préalable, des échanges, des discussions et un partage d'information entre les deux parties, que ce soit entre le Ministère et les commissions scolaires ou entre les commissions scolaires et leurs établissements.

2.2 Les 5 buts communs

- But 1:** L'augmentation de la diplomation et de la qualification avant l'âge de 20 ans
- But 2:** L'amélioration de la maîtrise de la langue française
- But 3:** L'amélioration de la persévérance scolaire et de la réussite scolaire chez certains groupes cibles, particulièrement les EHDAA
- But 4:** L'amélioration de l'environnement sain et sécuritaire dans les établissements
- But 5:** L'augmentation du nombre d'élèves de moins de 20 ans en formation professionnelle

2.4 La problématique (1)

Pour Merieu (2004), une première source de tensions réside dans le choc des valeurs entre, d'une part, une approche de gestion axée sur les résultats, perçue comme étant à connotation économique et visant l'efficacité de production et, d'autre part, une vision plus écologique de l'école, considérée comme un milieu de vie destiné à l'épanouissement des individus et des collectivités.

2.4 La problématique (2)

La notion de partenariat, elle-même, peut être questionnée dans le contexte de cette loi :
S'agit-il vraiment de *partenariats* impliquant une approche bidirectionnelle d'influence mutuelle alors que sont impliqués des partenaires entretenant entre eux des liens hiérarchiques d'autorité (Boutin et Le Cren, 2004)?

2.4 La problématique (3)

Selon Collerette (2010), « Une gestion axée sur les résultats ne peut fonctionner correctement si l'on maintient une mentalité de contrôle sur les moyens et les processus, encore moins par une uniformisation des moyens et des processus. »

2.4 La problématique (4)

Selon Brassard et al. (2013), le projet de loi 88 se situe « dans un dispositif d'alignement stratégique, une approche “top down” qui suppose un ordre chronologique d'entrée en scènes des différents acteurs impliqués : le MELS, la commission scolaire et l'établissement » (Brassard et al., 2013).

2.5 Objectifs et méthodologie

Objectif 1:

Identification des tensions, des obstacles et des impacts de l'implantation sur le processus de planification stratégique

Objectif 2:

Conciliation des positions divergentes et recherche de solutions

Étude pilote:

Québec et Saguenay Lac-St-Jean

Trois méthodologies:

Les entrevues semi-dirigées

L'analyse documentaire

Les laboratoires de changement

3. Les entrevues auprès des gestionnaires



Université du Québec à Chicoutimi



3.1 Les entrevues auprès des gestionnaires (1)

- Entrevues semi-dirigées de responsables de l'élaboration des conventions de partenariat de dix commissions scolaires:
 - 4 Directions générales (CS Région du Saguenay-Lac-Saint-Jean)
 - 6 Directions générales ou adjointes (CS des régions de la Capitale nationale et de Chaudière-Appalaches)

3.1 Les entrevues auprès des gestionnaires (2)

- Durée des entrevues: 60 à 90 minutes
- Analyse par thème (QDA miner)
- Modèle d'implantation (Love, 2004)
- Théorie de l'activité (Engeström, 1987)

3.2 Les conceptions de la GAR

- Plusieurs directions interrogées sont entrées en poste avec l'implantation des CP
- Certaines ont vu l'implantation comme un défi
- D'autres sont simplement embarquées dans la vague
- Certaines travaillaient déjà dans cette optique
- D'autres ont eu des réticences au début, mais les rencontres et les formations ont été appréciées

3.3 L'adhésion des acteurs

- Les directions consultées sont d'avis qu'au début il y a eu de la résistance (peur du jugement)
- Les directions d'école ont eu aussi une période de résistance
- Pas tous à l'aise avec l'utilisation des outils et la supervision pédagogique
- Plus facile pour les directions d'écoles secondaires
- Beaucoup plus de résistance chez les enseignants

3.4 La tension entre centralisation et décentralisation

- Le degré d'appropriation de l'approche de la GAR varie en fonction des CS (certaines étaient plus avancées que d'autres)
- Un des défis importants fut l'arrimage de la convention avec les plans stratégiques et les projet éducatifs

3.4 La tension entre centralisation et décentralisation (suite)

- Tension entre les objectifs locaux choisis par les commissions scolaires et les écoles et les buts communs imposés par la ministre
- Plan stratégique plus large que la convention
- Les commissions scolaires ont répondu différemment pour diminuer cette tension, (double contrainte en théorie de l'activité)

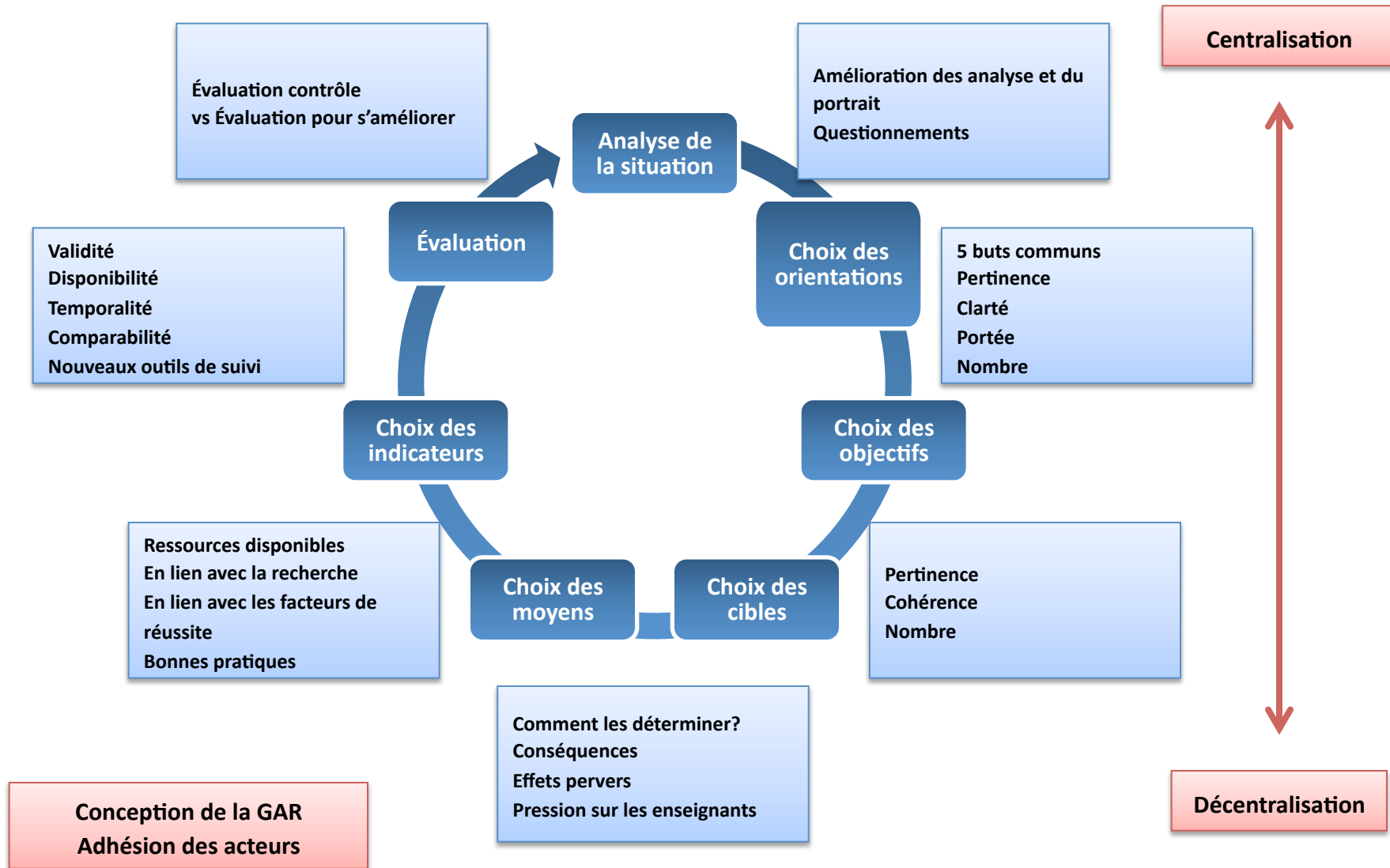
3.4 La tension entre centralisation et décentralisation (suite)

- (C) Modèle de la conformité
- (C)Vaste consultation pour la première fois : effet mobilisateur
- (D)Modèle décentralisé consultation depuis plusieurs années : effet démobilisateur
- (D)Modèle décentralisé du bas vers le haut
- (CD)Modèle des poupées russes
- (I) Modèle Ikéa

3.4 La tension entre centralisation et décentralisation

- Constat de l'enquête: plus la consultation pour élaborer les PS et les projets éducatifs a été réalisée de façon élargie et en lien avec les besoins du milieu plus la tension est importante

3.5 Les effets perçus sur le processus de planification stratégique



3.6 Impacts sur les acteurs (1)

Acteurs	Impact
DG ou DG adjoint Directions et conseillers pédagogiques	L'implantation des conventions a contribué à légitimer et à renforcer le pouvoir d'intervention des commissions scolaires. L'implantation a eu pour effet d'accentuer le leadership pédagogique assumé par la direction générale, mais aussi celui des directions d'écoles et des CP (on sait plus de choses, mais tous ne sont pas à l'aise sur le comment intervenir). « Depuis qu'on fait de la gestion axée sur les résultats, on a jamais autant parler de pédagogie et de réussite »

3.6 Impacts sur les acteurs (2)

Acteurs	Impact
Enseignants	La plupart ont dit: « on ne sait pas vraiment l'impact de tout ça dans les classes ». « Les enseignants croient à leurs choses locales, leurs projets éducatifs, leurs plans de réussite, ça leur parle. La convention? C'est pas sûr » Pour d'autres l'impact sur les enseignants est important. « Ça fait 15 ans qu'on travaille pour améliorer la réussite en lecture dans les milieux défavorisés. (C'est donc pas nouveau) Plusieurs pratiques ont été implantées dans certaines écoles et la convention a permis d'étendre ces pratiques à d'autres écoles. » « Ça paraît juste en entrant dans les classes »

3.6 Impacts sur les acteurs (3)

Acteurs	Impact
En général	De façon générale on peut parler du développement d'une prise de conscience individuelle et collective du sentiment d'imputabilité.

3.7 Impacts sur les moyens

- Plus de rigueur dans le processus de sanction des études
- Mise en place d'épreuves communes
- Standardisation des méthodes d'évaluation
- Mise en place de groupe de réflexion
- Harmonisation des pratiques
- Questionnement sur les meilleurs pratiques à adopter

4. Une typologie des moyens



Université du Québec à Chicoutimi



4.1 Analyse des CP et PS (Méthodologie)

1. Entrevue de la responsable régionale (MELS)
2. Recension des écrits
3. Élaboration de la grille d'analyse
 - a. Élaboration de l'arbre des codes
 - b. Détermination des variables considérées
 - c. Prétest (3 commissions scolaires)
4. Analyse de contenu (QDA Miner)
(18 documents de 9 CS)
5. Classement des moyens
(comité de validation)

4.2 Répartition des moyens

(Typologie adaptée de Goldring *et al.*, 2009)

COMPOSANTES												
		A	B	C	D	E	F	G	H	I		
PROCESSUS	Effective school leadership Leadership des écoles efficaces	High standards for student learning Standards d'apprentissage	Rigorous curriculum Programmes d'intervention	Rigorous curriculum Programmes de formation	Quality instruction Qualité de la Pédagogie	Culture of learning and professional behavior Milieu de vie Services administratifs Structure organisationnelle	Culture of learning and professional behavior Organisation apprennante	Connections to external communities Liens avec le milieu externe	Systemic performance Accountability Pratiques de reddition de comptes	Transition		
	1	Planing Planification	0 0,00	17 3,50	5 1,03	1 0,21	5 1,03	0 0,00	1 0,21	0 0,00	1 0,21	30 6,17
	2	Implementing Implantation	15 3,09	39 8,02	23 4,73	8 1,65	19 3,91	3 0,62	6 1,23	0 0,00	15 3,09	128 26,34
	3	Supporting Soutien	15 3,09	56 11,52	12 2,47	18 3,70	26 5,35	35 7,20	11 2,26	0 0,00	10 2,06	183 37,65
	4	Advocating Adaptation	0 0,00	12 2,47	2 0,41	2 0,41	0 0,00	0 0,00	1 0,21	0 0,00	0 0,00	17 3,50
	5	Communicating Communication	1 0,21	1 0,21	12 2,47	3 0,62	4 0,82	1 0,21	9 1,85	1 0,21	2 0,41	34 7,00
	6	Monitoring Suivi	21 4,32	33 6,79	8 1,65	2 0,41	10 2,06	5 1,03	1 0,21	2 0,41	12 2,47	94 19,34
			52 10,70	158 32,51	62 12,76	34 7,00	64 13,17	44 9,05	29 5,97	3 0,62	40 8,23	486 100,00

4.3 Discussion (1)

- L'étude a permis de classer les moyens en fonction des composantes d'une école efficace et des processus du leadership efficace.
- Les moyens répertoriés ont peu de liens explicites avec une définition commune, ou des facteurs reconnus, de la réussite.

4.3 Discussion (2)

- Peu de liens sont mentionnés avec la recherche scientifique, on en trouve davantage avec les plans du ministère.

5. Les laboratoires de changement



Université du Québec à Chicoutimi



5.1 Le laboratoire de changement

- Méthode interventionniste selon la théorie sociohistorique de l'activité (Engeström, 1987)
- Vise à documenter le changement collectif
- Utilise la méthode du miroir pour faire ressortir les tensions
- Voit l'analyse des contradictions comme moteur de changement
- Implique les acteurs du terrain dans la recherche de solution
- Permet de proposer un nouveau système d'activités

5.2 Un projet pilote

- Laboratoire de changement
Commission scolaire du Pays des bleuets
- Participants
 - DR – DG – 2 Directions – 2 enseignants-commissaire
 - 3 rencontres

Conclusion



Université du Québec à Chicoutimi



Projet de recherche en cours

- Demande en vue de la reconnaissance
Équipe en fonctionnement (FRQSC)
- Doctorat
 - Pascal Waly Faye
- Maîtrise
 - Catherine Talbot, Reine Kamyap

Comment dompter la bête sauvage stratégique? Mintzberg (1999)

- Le problème de la complexité
- Le problème de l'intégration
- Le problème du générique
- Le problème du contrôle
- Le problème du collectif
- Le problème du changement
- Le problème du choix
- Le problème de la pensée

**Les questions et
la discussion
Merci!**



Université du Québec à Chicoutimi



Modèle de Love (2004)

Quatre catégories de questions

- 1.Évaluation des besoins et de la faisabilité
- 2.Planification et conception du programme
- 3.Opérationnalisation
- 4.Amélioration du programme