

La transformation des organisations éducatives francophones : quoi, pourquoi et comment?

Volume 52, no 2, automne 2024

Abdoulaye Anne, Université Laval, Québec, Canada

Claire IsaBelle, Université d'Ottawa, Ontario, Canada

Avec la collaboration spéciale de Jules Rocque, professeur à l'Université de Saint-Boniface, Manitoba, Canada

Toile de fond

Les organisations éducatives que sont les écoles élémentaires (ou primaires) et secondaires constituent en partie le reflet de notre société. Elles évoluent aux rythmes des contextes et des personnes qui les composent, ainsi qu'au gré de leurs préoccupations, de leurs attentes et de leurs succès. Elles représentent à la fois notre passé, par les savoirs et les pratiques légués, et notre présent, notamment par les politiques et les programmes qu'elles mettent en place. Quant à notre futur, les résultats scolaires et les données probantes recueillies nous permettent d'entrevoir certains de ses défis. Mais comment s'y préparer? Comment, au regard des enjeux contemporains, améliorer les organisations éducatives francophones, et, par ricochet, assurer la réussite éducative de toutes et tous?

Cet appel de textes pose la question de l'avenir des organisations éducatives francophones, de leurs transformations structurelles et des pratiques de gestion nécessaires pour assurer la réussite éducative des élèves. D'une part, il vise à présenter des aspects que les organisations éducatives doivent transformer - le quoi - pour mieux répondre aux défis actuels et futurs - le pourquoi - (voir les nombreux exemples énumérés plus loin). D'autres part, il souhaite identifier les pratiques – le comment - visant à soutenir les organisations éducatives francophones et leurs directions pour qu'elles puissent mettre en place les transformations nécessaires.

À ce sujet, ces transformations se définissent non pas comme de simples modifications d'éléments spécifiques des organisations éducatives, mais plutôt comme un processus de réinvention de la façon dont ces dernières s'acquittent au mieux de leur mission première, dans des environnements caractérisés par la complexité généralisée (Hussenot et al., 2022; Juignet, 2015).

Force est de constater que les organisations éducatives francophones sont appelées à s'ajuster face aux nombreux défis actuels et futurs que représentent une gestion, par exemple : plus éthique, plus équitables et plus performantes (Fullan, 2023; Gravelle et Bissonnette, 2018; St-Vincent et al., 2017); axée sur le bonheur et le bien-être (Al Alam, 2020; Jackson et Bingham, 2018; Marsollier, 2017); imprégnée des valeurs de vérité, de réconciliation et d'inclusion (Côté, 2021; Deschênes et Pelletier, 2021; Lavoie et al., 2021); collaborative entre les différentes parties prenantes (FNCSF, 2012); respectueuse de l'environnement et du développement durable (UNESCO, 2017); sensible à l'éco-anxiété qui se manifeste de plus en plus chez les élèves, les membres du personnel et la population en général (Desmarais et al., 2022); efficace devant les différentes expressions de la violence (Barrett DeWiele, 2021; Bowen et al., 2018; Michalon-Brodeur et al. 2018); plus sensible à la langue française et qui respecte la pluralité de ses personnes locutrices (Bélanger et Dulude, 2020; Dalley et Tcheumtchoua Nzali, 2022; Gérin-Lajoie, 2018); qui tient compte des enjeux éthiques de l'utilisation de l'intelligence artificielle (Collin et Marceau, 2021) et tutti quanti!

Devant ces nombreux défis et enjeux du XXI^e siècle, les organisations éducatives francophones doivent se transformer et leurs directions n'ont d'autres choix que de modifier, ou encore de bonifier, leurs pratiques de gouvernance et de pilotage. D'emblée, une réflexion et des actions s'imposent, car le statu quo, voire toutes tentatives de manœuvre de type tabula rasa, risquent de les mettre en péril. Or, de l'organisation bloquée, critiquée par les sociologues à la fin des années 1990, comment ne pas se diriger vers une organisation agitée (Morel, 2002), même si le contexte requiert inévitablement une gestion proactive « pour faire réussir l'élève » (Bisson-Vaivre et al., 2022)? Qui plus est, dans cette mouvance décriée qui apparaît parfois embrouillée pour certains (Lessard, 2021), les directions sont invitées à transformer et à adapter « l'école » sans la brusquer (Brabant et al., 2020; Fullan, 2023).

Les directions seront ainsi amenées à assumer de nouvelles responsabilités et à développer de nouvelles compétences, car il ne fait pas de doute que la tâche de la prise de décision dans les écoles leur revient (Ni et al., 2018). Dans la même foulée, nous pouvons nous demander quelles formations initiales et continues peuvent les soutenir et les encourager dans leur réflexion et la mise en œuvre des transformations nécessaires? (**Guay et Gagnon, 2021**; Martel et Dulude, 2022; Progin et al., 2021; Fassa-Recrosio et Bataille, 2019).

Au cours des dernières années, des études ont justement cherché à préciser les compétences à développer par les directions d'établissement pour favoriser la réussite éducative (Leithwood, 2012; Marzano et al., 2016; St-Germain, 2011). En 2017, IsaBelle et Labelle ont notamment recensé neuf domaines de compétences : 1) le leadership administratif et pédagogique; 2) la culture de l'école axée sur l'harmonie et la sécurité; 3) le climat de l'établissement, axé sur la collaboration; 4) les priorités de l'école, axées sur l'apprentissage et la réussite de tous les élèves; 5) les attentes élevées pour toutes et tous; 6) le suivi rigoureux des progrès des élèves et des résultats de l'établissement; 7) la formation et le perfectionnement professionnel du personnel enseignant; 8) l'engagement des parents et de la communauté, et 9) le maintien de la performance à long terme (p. 4). D'autres recherches récentes se sont également intéressées aux défis rencontrés par des directions d'établissement en contexte de crise, à l'exemple de la crise sanitaire que nous venons de connaître. En 2022, l'étude que Bouchamma et Lambert ont menée auprès de personnes finissantes d'une formation en gestion d'établissements scolaires a identifié, pour sa part, un profil de compétences à développer chez les directions d'établissement en situations imprévues : quatre compétences organisationnelles (administration, ressources humaines, environnement et services éducatifs) et cinq compétences comportementales (collaboration, communication, intelligence émotionnelle, mobilisation et leadership). Quant aux résultats de l'étude de 2021 de Lemieux, Bernatchez et Delobbe, ils indiquent que, selon les directions d'établissement interrogées, les rôles et les responsabilités des personnels scolaires diffèrent suivant la position hiérarchique occupée : en haut de la hiérarchie organisationnelle, des compétences de leadership et communicationnelles sont assumées, alors qu'en bas de la hiérarchie, ce sont des habiletés socio-émotionnelles et de gestion des activités régulières qui sont plutôt intégrées.

À cet effet, le liminaire du numéro thématique d'Éducation et francophonie portant sur le leadership conclut en ses mots : « Somme toute, s'il peut y avoir des "pratiques inspirantes", diriger en éducation n'a pas de modèle unitaire de copier-coller de ce qu'il faut faire; c'est d'abord un apprentissage sur soi, un engagement de soi à l'égard des autres et pour les autres, suivant chaque contexte donné. » (Pelletier, 2018, p.7).

Ainsi, œuvrer ou diriger en éducation, renverrait, d'une part, à l'expression philosophique grecque « Connais-toi toi-même », et d'autre part, à un engagement de soi envers les élèves, les parents, voire toute la communauté. La première partie de la citation de Pelletier fait écho au premier des trois fondements du modèle conceptuel d'actualisation du leadership de la direction d'établissement, qui réitère l'importance de connaître ses valeurs, ses traits de personnalités, ses compétences sociales et émotionnelles pour assurer la réussite des élèves (Poirel et al., 2020). Quant à la deuxième partie, elle renvoie en quelque sorte aux relations école-famille-communauté.

Même si le rôle des parents et de la communauté dans la réussite éducative n'est plus à démontrer (Deslandes, 2019; Liboy et Patouma, 2021), des chercheuses et chercheurs continuent de se questionner sur les façons de tirer le maximum de bénéfice de leur contribution (Gerrard et Savage, 2022; Hornby et Blackwell, 2018; Lacroix, 2018). A fortiori, cet apport incontestable des parents et de la communauté nous oblige à considérer que l'école puisse, à son tour, être une source de la réussite des parents, voire de toute une communauté, telle que proposée par l'École communautaire citoyenne (FNCSF, 2012; Martineau Vachon, 2018). Cette approche holistique de la réussite, nécessaire et souhaitée par plusieurs, s'inscrit dans une démarche transformative de nos pensées, de nos actions et de nos façons d'être. En 2020, Bardi et Véran ont même imploré les écoles à développer une gouvernance apprenante. Quant à Gélinas-Proulx et Shields, elles ont montré en 2022 que l'émergence d'un leadership transformatif en gestion éducative exige « d'effectuer des changements profonds et équitables », et qu'il faut faire « preuve de courage moral et d'activisme, surtout vis-à-vis de ceux qui veulent maintenir le statu quo » (2016).

Qui plus est, tous ces défis résonnent de manière particulière dans les contextes francophones. Au Canada, le recensement de 2021 a dévoilé un déclin du pourcentage de sa population ayant le français comme première langue officielle parlée de 27,5 % en 1971 à 21,4 % en 2021 (Statistique Canada, 2022). Force est d'admettre que la francophonie canadienne en contexte de valorisation linguistique et culturel impose des actions stimulantes auprès de toutes les instances politiques et sociétales. Mais c'est surtout auprès des jeunes, des personnels enseignants, des directions ainsi que des parents (Maatouk, 2020) qu'il faut agir. Dans cette foulée, des études avancent que l'implication collaborative des actrices et acteurs de terrain avec des chercheuses et chercheurs augmente positivement le pouvoir de l'action (de Ketele, 2020).

Au regard de la situation que nous venons de présenter, nous sollicitons des articles théoriques et empiriques portant sur les transformations des organisations éducatives dans le contexte actuel marqué par la complexité des défis éducationnels. Les sujets proposés devront s'insérer dans l'un des deux axes ici-bas.

Axe 1 : quoi et pourquoi?

Ce premier axe vise à documenter les transformations que les organisations éducatives francophones doivent mettre en place : qu'est-ce qu'il faut transformer et pourquoi faut-il le transformer? Il sera important de nommer le ou les défis actuels et futurs auxquels elles sont confrontées (p. ex. une gestion plus éthique, plus équitables et plus performante; une gestion axée sur le bonheur et le bien-être, une gestion imprégnée des valeurs de vérité, de réconciliation et d'inclusion, etc.), et de présenter les aspects qu'elles doivent transformer pour mieux y répondre.

- Quelles sont les aspects que les organisations éducatives doivent transformer pour relever les défis actuels et futurs?
- Quels sont les défis ou enjeux prioritaires des organisations éducatives relevant plus particulièrement de la francophonie canadienne, voire internationale, et les transformations qui leurs sont nécessaires?

Axe 2 : comment?

Le deuxième axe cherche à identifier les façons de soutenir les organisations éducatives francophones et leurs directions dans la mise en place des transformations jugées nécessaires : comment pouvons-nous ou allons-nous pouvoir relever les défis actuels et futurs? Il s'agira ici d'identifier les nouveaux rôles, responsabilités ou nouvelles pratiques à mettre en place pour aider nos organisations dans leur transformation.

- Quelles sont les compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) que les directions d'établissements éducatifs doivent développer pour relever les défis qu'elles vivent actuellement et ceux qu'elles rencontreront?
- Comment favoriser la transformation des organisations éducatives sans les bousculer, tout en favorisant l'adhésion de toutes les actrices et de tous les acteurs scolaires?
- Quels sont les contenus que devraient offrir les formations initiales et continues pour appuyer les directions d'établissements éducatifs dans leurs transformations, et dans quel format?
- Devant les transformations nécessaires, comment anticiper les problématiques et les visions conflictuelles qui pourraient avoir des impacts sur nos organisations éducatives?

Il est recommandé de soumettre d'abord un avis d'intérêt d'environ 300 mots comprenant un titre, une description de la proposition et quelques références bibliographiques d'ici le 30 juin 2023. La rédaction invitée en prendra connaissance et une rétroaction vous sera envoyée en juillet.

Quant au texte complet, il est attendu d'ici le 30 septembre 2023. Les textes soumis doivent respecter les [normes de publication](#) de la Revue et ne pas dépasser 5 000 mots (les figures, notes et références bibliographiques exclues). Il est également important de respecter les principes de la rédaction épïcène.

Les avis d'intérêt et les textes complets doivent être envoyés à Natalie Delarive, éditrice, à l'adresse: delarive@acelf.ca.

RÉFÉRENCES

- Al Alam, J. (2022). Dimensions favorisant le bien-être, la résilience et la spiritualité chez des directions d'école de langue française en Ontario et au Liban au regard de la psychologie positive [Thèse de doctorat, Université d'Ottawa]. Recherche uO. https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/43670/1/Al_Alam_Jean_2022_these.pdf
- Bardi, A.-M. et Véran, J.-P. (2020). Vers une gouvernance apprenante. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 83,105-112. <https://doi.org/10.4000/ries.9357>
- Barrett DeWiele, C. (2021). Principals' experiences of mistreatment in the school environment. Dans Corkett, J., Cho, C. et A. Steele (dir.). *Global perspectives on microaggressions in schools. Understanding and combating covert violence* (p. 9-28). Routledge Research in Educational Equality and Diversity.
- Bélanger, N. et Dulude, É. (2020). La francophonie : un objet à redéfinir. *Éducation et francophonie*, 48(1), 1–16. <https://doi.org/10.7202/1070097ar>
- Bisson-Vaivre, C., Normand, R. et Pilard, P. (2022). L'école sur le métier : évolutions et turbulences. *Administration & Éducation*, 173(1), 5-9. <https://doi.org/10.3917/admed.173.0005>
- Bouchamma, Y. et Lambert, M. (2022). Compétences acquises en formation et en pratique lors d'un changement non planifié. Les gestionnaires d'établissement d'enseignement en parlent. Presses de l'Université Laval.

- Bowen, F., Levasseur, C., Beaumont, C., Morissette, É. et P. St-Arnaud (2018). La violence en milieu scolaire et les défis de l'éducation à la socialisation. Dans Laforest, J., Maurice, P. et Bouchard, L. M. (dir.), *Rapport québécois sur la violence et la santé* (p. 200–228), Institut national de santé publique du Québec.
- Brabant, C., Bernatchez, J. et Caneva, C. (2020). *La gestion du changement à l'école. Petit manuel à l'intention des cadres scolaires*. Presses de l'Université du Québec.
- Collin, S. et Marceau, E. (2021). L'intelligence artificielle en éducation : enjeux de justice. *Formation et profession*, 29(2), 1–4. <https://doi.org/10.18162/fp.2021.a230>
- Côté, I. (2021). L'inclusion des perspectives autochtones dans le programme d'immersion française en Colombie-Britannique : les succès d'enseignants et d'enseignantes allochtones. *Éducation et francophonie*, 49(1), 14–31. <https://doi.org/10.7202/1076999ar>
- Dalley, P. et Tcheumtchoua Nzali, W. (2022). D'hier à demain : vers une francophonie inclusive en contexte minoritaire canadien. *Éducation et francophonie*, 50(3). <https://doi.org/10.7202/1091114ar>
- De Ketele, J.-M. (2020). À quoi servent les recherches en éducation? *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 85, p. 51-64. <https://doi.org/10.4000/ries.10027>
- Deslandes, R. (2019). *Collaborations école-famille-communauté. Recension des écrits (Tome 2). Relations école-communauté*, Réseau Périscope. https://www.periscope-r.quebec/rerelations-ecole-communautaire_2019.pdf
- Deschênes, É. et Pelletier, G. (2021). Diriger une école en milieux autochtones au Québec : défis de pilotage, défis d'accompagnement, défis de formation. Dans Progin, L., Letor, C., Étienne, R. et Pelletier, G. (dir.), *Les directions d'établissement au cœur du changement. Pilotage, collaboration et accompagnement des équipes éducatives* (p. 33-49), De Boeck Supérieur.
- Desmarais, M.-É., Rocque, R. et Sims, L. (2022). Comment faire face à l'éco-anxiété : 11 stratégies d'adaptation en contexte éducatif. *Éducation relative à l'environnement*, 17(1). <https://doi.org/10.4000/ere.8267>
- Fassa-Recrosio, F. et Bataille, P. (2019). Les professions éducatives à l'heure des réformes. *Éducation et sociétés*, 43(1), 5-23. <https://doi.org/10.3917/es.043.0005>
- Fullan, M. (2023). *The Principal 2.0: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF) (2012). *L'École communautaire citoyenne. Cadre de référence*, Ottawa. Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques. <https://fnscsf.ca/education-en-langue-francaise-elf/ecole-communautaire-citoyenne/>
- Gerrard, J. et Savage, G. C. (2022). The governing parent-citizen: dividing and valorising parent labour through school governance. *Journal of Education Policy*, 37(5), 744-761. <https://doi.org/10.1080/02680939.2021.1877357>
- Gélinas-Proulx, A. et Shields, C. M. (2022). *Leading for equity and social justice. Systemic transformation in Canadian education*, University of Toronto Press. <https://doi.org/10.3138/9781487542535>
- Gélinas-Proulx, A. et Shields, C. M. (2016). Le leadership transformatif : maintenir la langue française vivante au Canada. *Revue canadienne de l'éducation*, 39(1), 1-24. <https://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/2017>

- Gravelle, F. et Bissonnette, M. (2018) L'école à l'épreuve de la diversité ethnoculturelle de son personnel : regards compréhensifs croisés. *Alterstice*, 8(2). 75–8 <https://doi.org/10.7202/1066948ar>
- Gérin-Lajoie, D. (2018). L'école de langue française et son rôle dans le développement du rapport à l'identité. Dans C. IsaBelle (dir.), *Système scolaire franco-ontarien : D'hier à aujourd'hui pour le plein potentiel des élèves* (p. 41-57). Presses de l'Université du Québec.
- Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2021). La recherche-action. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (7e édition, p. 415-440). Presses de l'Université du Québec
- Hussenot, A., Lanciano, É., Lorino, P. et Sambugaro, J. (dir.) (2022). *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles*. Presses de l'Université Laval.
- IsaBelle, C. et Labelle, J. (2017). Rôles, responsabilités, pratiques et compétences des directions d'école. *Revue des sciences de l'éducation*, 43(2), 1-14. <https://doi.org/10.7202/1043024ar>
- Jackson, L. et Bingham, C. (2018). Reconsidering Happiness in the Context of Social Justice Education. *Interchange*, 49(4), 217–229. <https://doi.org/10.1007/s10780-018-9323-8>
- Juignet, P. (2015). Edgar Morin et la complexité. *Philosophie, science et société*. <https://philosciences.com/17>
- Lacroix, I. (2018). Pratique de gouvernance éducative multijoueurs et leadership partagé : la direction, les parents et les membres de la communauté. *Éducation et francophonie*, 46(1), 67–82. <https://doi.org/10.7202/1047136ar>
- Lavoie, C., Blanchet-Cohen, N. et Bacon, M. (2021). Vers l'autochtonisation : pratiques éducatives inspirantes à l'ère de la réconciliation. *Éducation et francophonie*, 49(1), 1–13. <https://doi.org/10.7202/1076998ar>
- Lemieux, O., Bernatchez, J. et Delobbe, A.-M. (2021). Gestion de crise et éducation au Québec : les représentations des directions d'établissement sur les rôles et les responsabilités des acteurs scolaires en temps de COVID-19. *Revue Interventions économiques*, 66, 1-20. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14403>
- Leithwood, K. (2012). Le cadre de leadership de l'Ontario 2012. Une discussion relative aux fondements de la recherche. L'Institut de leadership en éducation.
- Lessard, C. (2021). Préface. Diriger un établissement scolaire : un leadership plus affirmé, mais multiforme. Dans Progin, L., Letor, c., Étienne, R. et Pelletier, G. (dir.). *Les directions d'établissement au cœur du changement, Pilotage, collaboration et accompagnement des équipes éducatives* (p. 11-17). De Boeck Supérieur.
- Liboy, M.-G. et Patouma, J. (2021). L'école francophone en milieu minoritaire est-elle apte à intégrer les élèves immigrants et réfugiés récemment arrivés au pays? *Canadian Ethnic Studies Journal*, 53(2). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/l'école-francophone-en-milieu-minoritaire-est-elle/docview/2529343022/se-2>
- Maatouk, Z. (2020). Directions d'école catholique de langue française : Indicateurs de deux compétences pour la promotion de leurs mandats spécifiques [Thèse de doctorat, Université d'Ottawa]. <https://ruor.uottawa.ca/handle/10393/41692>
- Marsollier, C. (2017). Les conditions du bien-être à l'école. *Économie et management*, 162, 38- 43. <https://cdn.reseau-canope.fr/archivage/valid/N-9471-14059.pdf>

- Martineau Vachon, H. (2018). L'École communautaire citoyenne : une analyse critique documentaire. Dans IsaBelle, C. (dir.), *Système scolaire franco-ontarien : D'hier à aujourd'hui pour le plein potentiel des élèves* (p. 71-95). Presses de l'Université du Québec.
- Marzano, R., Waters, T. et McNulty, B. A. (2016). *Leadership scolaire. De la recherche aux résultats*. Presses de l'Université du Québec.
- Martel, L. et Dulude, E. (2022). Une démarche pour faciliter l'accès des chercheur.euse.s à l'expérience et à la réflexion stratégique des directions d'école. *Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, 199, 47-59. <https://doi.org/10.7202/1091092ar>
- Michalon-Brodeur, V., Bourgeois-Guérin, É., Cénat, J. M. et Rousseau, C. (2018). Le rôle de l'école face à la radicalisation violente : risques et bénéfices d'une approche sécuritaire. *Éducation et francophonie*, 46(2), 230–248. <https://doi.org/10.7202/1055570ar>
- Morel, C. (2002). *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard.
- Ni, Y., Yan, R. et Pounder, D. (2018). Leadership collectif : influence décisionnelle des chefs d'établissement et influence décisionnelle favorable ou inhibitrice des autres parties prenantes. *Educational Administration Quarterly*, 54(2), 216-248. <https://doi.org/10.1177/0013161X17723427>
- Pelletier, G. (2018). Le leadership éducatif et la gouvernance des systèmes éducatifs : un regard pluriel. *Éducation et francophonie*, 46(1), 1-10. <https://doi.org/10.7202/1047132ar>
- Poirel, E., Lauzon, N. et Clément, L. (2020). *L'actualisation du leadership*. Presses de l'Université du Québec.
- Progin, L., Lator, C., Étienne, R. et Pelletier, G. (dir.) (2021). *Les directions d'établissement au cœur du changement. Pilotage, collaboration et accompagnement des équipes éducatives*. De Boeck Supérieur.
- St-Germain, M. (2011). Le leadership et la gestion du temps. Dans J. Rocque (dir.), *La direction d'école et le leadership pédagogique en milieu francophone minoritaire – considérations théoriques pour une pratique éclairée* (219-256). Presses universitaires de Saint-Boniface.
- St-Vincent, L.-A., Moliner Garcia, M.O. et Ramel, S. (2017) Problèmes éthiques en contexte d'intégration scolaire au Canada, en Espagne et en Suisse : la place donnée à l'élève. *Revue ERADE, Enseignement et Recherche en Administration de l'Éducation*, 1 (1), 83-103. https://www.researchgate.net/publication/320842453_Problemes_ethiques_en_contexte_d'integration_scolaire_au_Canada_en_Espagne_et_en_Suisse_la_place_donnee_a_l'eleve
- Statistique Canada (2022). *Langues parlées à la maison selon la langue maternelle, le statut d'immigrant et la période d'immigration et la première langue officielle parlée : Canada, provinces et territoires et régions métropolitaines de recensement y compris les parties* (Tableau 98-10-0301-01). <https://doi.org/10.25318/9810030101-fra>
- UNESCO (2017). *L'éducation en vue des objectifs de développement durable. Objectifs d'apprentissage*. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247507>