

Le bulletin du **GRIDE**

De la théorie à la pratique

Explorer la réflexion stratégique des DÉ : quelle place pour la recherche et la pratique ?

Lyne Martel, professeure adjointe, Université de Montréal

Éliane Dulude, professeure agrégée, Université d'Ottawa

Enjeux de pression et de performance liées à la gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) ainsi que la pression de performance pour atteindre les cibles fixées par le ministère de l'Éducation orientent et influencent le quotidien des directions d'école (DÉ) (Lapointe et Brassard, 2018). En effet, plusieurs travaux permettent de constater que cette « nouvelle » gestion a entraîné une intensification du contrôle que les DÉ subissent et des tensions qu'elles vivent, notamment par la position intermédiaire qu'elles sont amenées à jouer. Incontestablement, elles sont appelées à naviguer entre les exigences de leur centre de services scolaire (CSS) et les besoins des membres du personnel de l'école ou entre les cibles du Ministère et les attentes des parents. Cette position intermédiaire les amène donc à interpréter et à négocier les attentes formulées par différentes personnes (Gather Thurler et al., 2017 ; Progin, 2017). Les DÉ déploient alors diverses stratégies pour susciter l'engagement des enseignant.e.s et des différentes parties prenantes autour du projet éducatif dans le but d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage (Grissom et al., 2021 ; Lapointe et Brassard, 2018). Bien que de nombreuses études aient porté sur l'impact de la GAR sur les DÉ, il semble que peu d'entre elles se soient intéressées aux facteurs cognitifs que sont les valeurs et les intentions ainsi qu'à leur influence sur le choix des stratégies de ces gestionnaires (Martel, 2020). Cette GAR, empruntée à l'administration publique, conduit à interroger la professionnalisation des DÉ en termes de nouvelles connaissances et de compétences managériales nécessaires pour mener à bien la mission éducative des établissements.

Ce que nous dit la recherche

En administration, la réflexion stratégique fait référence à un « processus complexe, qui implique les éléments les plus sophistiqués, les plus subtils et parfois les plus inconscients de la pensée humaine » (Mintzberg, 1994, p.111). Il s'agit d'un processus itératif, continu qui comprend trois caractéristiques importantes : 1) une compréhension holistique de l'organisation et de son environnement, 2) la créativité et 3) une vision d'avenir pour l'organisation. La réflexion stratégique des gestionnaires a donc pour but de « découvrir de nouvelles stratégies imaginatives qui peuvent réécrire les règles du jeu de la concurrence et d'envisager des avenir potentiels sensiblement différents du présent » (Heracleous, 1998, p.485).

En éducation, la réflexion stratégique des DÉ et le déploiement de stratégies se distinguent des autres types d'organisations publiques et privées : le cœur des activités des écoles ne situe pas dans la quête du profit ou de l'avantage concurrentiel, mais dans le développement de personnes. Cela implique à la fois l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage (affectif, cognitif et social) des élèves. C'est pourquoi la prise en compte de valeurs humanistes (ex. : la compréhension de l'autre, le respect des différences, la socialisation des élèves) et professionnelles (ex. : éthique, morale, sollicitude) ainsi que des intentions qui façonnent la réflexion stratégique est essentielle, car celles-ci peuvent influencer significativement les décisions prises par les DÉ (Leithwood et al., 2006). Cette réflexion doit d'ailleurs s'inscrire dans une action intentionnelle, « qu'elle soit consciente ou inconsciente, impulsive ou finement étudiée » (Bourassa et al., 1999, p. 70), puisqu'elle permet aux DÉ d'accéder aux valeurs ou aux motifs qui les animent dans le déploiement des stratégies ou des objectifs qu'elles cherchent à atteindre dans leurs établissements. En ce sens, les DÉ pourront faire le choix conscient de stratégies adaptées à leur environnement pour influencer le cœur des activités de leurs écoles tout en gardant le cap sur le projet éducatif.



Une avancée dans notre compréhension de la réflexion stratégique des DÉ

En explorant les valeurs et les intentions façonnant les stratégies déployées par des DÉ, il est possible d'observer et d'aborder les valeurs humanistes et professionnelles qui se trouvent au cœur de leurs actions auprès de leurs équipes-écoles et de leurs élèves, notamment. En effet, les DÉ interrogées estiment que les valeurs humanistes telles que l'ouverture, la bienveillance et la confiance sont essentielles pour établir des relations de qualité avec les membres de leur équipe, les élèves et les parents. En visant l'amélioration des pratiques du personnel enseignant, ces valeurs façonnent le choix et la manière dont elles mettent en œuvre des stratégies pour assurer l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage de toutes et tous. En ce sens, la réflexion stratégique des DÉ s'inscrit dans une compréhension profonde de sa raison d'être des écoles comme organisations et de ses valeurs fondamentales (Bonn, 2001).

En outre, la dimension stratégique associée aux habiletés politiques semble nécessaire pour favoriser la réussite des élèves. Ces habiletés comprennent la capacité de négocier avec et de persuader les autres, de créer des coalitions et des réseaux de collaboration avec des parties prenantes. La réflexion stratégique permet aux DÉ a) d'analyser l'ensemble du système dans lequel l'école se situe, b) de saisir les coalitions avec différents groupes d'individus, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur école ainsi que c) les jeux de persuasion auprès des parties prenantes en vue d'avantager la réussite des élèves.

Pistes de réflexion

L'usage de la démarche d'analyse réflexive est pertinent à la fois pour les chercheur.se.s et les praticien.ne.s. En effet, celle-ci permet aux DÉ de prendre conscience de leur pouvoir d'influence et d'action ainsi que clarifier leurs intentions et valeurs pour orienter consciemment le choix des stratégies qu'elles pourraient déployer pour favoriser l'amélioration des pratiques et l'apprentissage des élèves (Dumay, 2012). Pour mieux comprendre la réflexion stratégique, demandez-vous...

- Quelles sont les raisons d'être de l'école et les valeurs qui influencent le choix de vos stratégies ?
- Pour quelles raisons vous choisissez d'intervenir (ou non) auprès de certains groupes ? Quelles sont les conséquences d'intervenir ou de ne pas le faire ?
- Les choix qui découlent de vos valeurs servent-ils réellement la réussite de tous les élèves ? Ou répondent-ils au contraire à des groupes influents (parents, membres de la communauté ou autres gestionnaires) ? Pourraient-ils être préjudiciables à la vision et aux valeurs de l'école ou à certain.e.s enseignant.e.s et élèves ?
- Qui sont vos allié.e.s potentiel.le.s dans la mise en place de nouvelles initiatives bénéfiques pour l'équipe-école et les élèves ?

Sous la direction de :

Nicole Guionie, candidate au doctorat, Université de Montréal

Rana Naimi, candidate au doctorat, Université de Montréal

Michel Lacasse, candidat au doctorat, Université Laval

Emmanuel Poirel, professeur, Université de Montréal

Références

Inspiré de l'article

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.

Autres références

Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71. <https://doi.org/10.1108/eum000000005408>

Bourassa, B., Serre, F. et Ross, D. (1999). Apprendre de son expérience. Presses de l'Université du Québec.

Dumay, X. (2012). How do teachers coordinate their work? A framing approach. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 27(1), 1-22.

Gather Thurler, M., Kolly Ottiger, I., Losego, P. et Maulini, O. (2017). Les directeurs au travail : Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires. Peter Lang AG, Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Grisson, J. A., Egalite, A. J. et Lindsay, C. A. (2021). How principals affect students and schools. The Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>

Heraclous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481-487. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)80015-0)

Lapointe, P. et Brassard, A. (2018). La conciliation des pressions internes et externes dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats par des directions d'établissement d'enseignement. *Éducation et francophonie*, 46(1), 162-178.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. et Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning. National College for School Leadership.

Martel, L. (2020). Étude de pratiques de directrices et de directeurs d'école et de certains de leurs fondements [thèse de doctorat, Université de Sherbrooke].

<http://hdl.handle.net/11143/17249>

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107.

Progin, L. (2017). Devenir chef d'établissement. Peter Lang.

