

# École et Stratégies: Comprendre les besoins, réviser les pratiques, favoriser la réussite des élèves

Un modèle d'accompagnement en vue d'assurer la réussite éducative des élèves

par **Marie-Martine Dimitri**  
et **Pierre Potvin**

*École et Stratégies* est une démarche de révision des pratiques en plusieurs étapes. Cette démarche centre les réflexions de l'équipe-école autour d'un ou de plusieurs objectifs précis et consensuels. *École et Stratégies* s'inspire de la méthodologie de la recherche-action et s'appuie sur des recherches sur les écoles et les pratiques efficaces. *École et Stratégies* est aussi un modèle d'accompagnement qui fonde son approche sur deux concepts principaux: la mobilisation du milieu et le transfert de connaissances. Enfin, la démarche et son accompagnement s'appuient sur plus de six années d'expérimentations, d'ajustements et d'évaluations en collaboration avec les milieux scolaires.



**MARIE-MARTINE DIMITRI, M.A., M.A.**  
**Coordonnatrice de projet,**  
**Centre de transfert pour**  
**la réussite éducative du Québec (CTREQ)**

Mme Dimitri est titulaire d'une maîtrise en technologie éducationnelle de l'Université de Montréal et d'une maîtrise en éducation de la Sorbonne (Paris VI). Elle a occupé des fonctions d'enseignante, de conseillère pédagogique et de directrice adjointe, tant au primaire qu'au secondaire, essentiellement au secteur de l'adaptation scolaire. Comme conseillère pédagogique elle a été responsable du programme «Opération Solidarité» pour les milieux défavorisés de la Commission scolaire de Montréal. Mme Dimitri se préoccupe de transfert de connaissances et d'accompagnement des milieux depuis plus de 12 années, plus particulièrement au CTREQ depuis 8 ans. Dans le cadre de ces dernières fonctions, elle initie et coordonne des projets en partenariat avec différents acteurs de la réussite des élèves : milieux scolaires, milieux de la recherche, organismes divers, etc.



**PIERRE POTVIN, Ph. D.**  
**Professeur titulaire, associé**  
**Département de psychoéducation**  
**Chercheur consultant au CTREQ**  
**Université du Québec à Trois-Rivières**

M. Potvin est psychoéducateur de profession et détenteur d'un doctorat en psychopédagogie de l'Université Laval. Il a été chercheur dans deux études longitudinales sur la réussite scolaire et décrochage scolaire : l'une au secondaire d'une durée de 11 ans (1996-2007) et l'autre de la maternelle à la fin du secondaire (1993-2004). Il est l'auteur de deux Guides de prévention du décrochage scolaire, l'un au secondaire et l'autre au primaire et coauteur du *Logiciel de dépistage du décrochage scolaire (LDDS)* et auteur concepteur du logiciel de dépistage des élèves à risque au primaire *Premiers Signes*. Il est également le concepteur de la *Banque d'outils informatisés* pour l'Ordre des psychoéducateurs et des psychoéducatrices du Québec (OPPO). Il est récipiendaire du prix de Membre Émérite de l'Ordre des psychoéducateurs et des psychoéducatrices du Québec et de la médaille d'or de l'Ordre du mérite de la Fédération des commissions scolaires du Québec.

## Transférer les connaissances issues de la recherche en milieu scolaire, un changement de culture?

Plusieurs études (Hattie, 2009; Thoonen et coll., 2011) ont démontré que la réussite des élèves dépend grandement de la qualité de l'enseignement. Or, le changement et le perfectionnement des pratiques éducatives représentent un double défi : premièrement, en raison de l'insécurité qu'engendre la remise en question des façons de faire et deuxièmement, en raison de la complexité de la référence aux connaissances validées qui doit guider le choix des changements à opérer.

Effectivement, le transfert des connaissances validées, issues de la recherche, offre ce moyen d'améliorer les pratiques et d'avoir un impact sur l'apprentissage des élèves. Cependant, bien que ce dernier soit souhaitable, les recherches montrent qu'il est encore peu utilisé dans les écoles. Plusieurs raisons semblent expliquer cette situation (Dagenais, Janosz, Abrami et Bernard, 2007; Grima-Farella, Bain et McDonagh, 2011) : le nombre très élevé de recherches à consulter (Hemsley-Brown, 2004); le manque de temps, et parfois, de motivation du personnel scolaire (Baldwin et Ford, 1988); la difficulté à comprendre les connaissances issues de la recherche (Collinson et Cook, 2003) et la qualité du lien entre les milieux de recherche et les milieux de pratique (Huberman, 2002).

Les écoles ont donc besoin d'aide, de soutien et d'accompagnement pour s'approprier à la fois une démarche de révision de leurs pratiques et les connaissances qui doivent éclairer leurs choix de changements. C'est ce que propose *École et Stratégies*.

- Une organisation du travail et un accompagnement qui guident une analyse réflexive mettant en lumière les forces et les faiblesses des pratiques en place;
- Une organisation du travail et un accompagnement qui favorisent une prise de décision partagée;
- Un accès facilité à des connaissances validées;
- Une organisation du travail et un accompagnement qui soutiennent l'expérimentation et l'évaluation des nouvelles connaissances.

École et Stratégies s'appuie sur des recherches portant sur les écoles et les pratiques efficaces de même que sur d'autres s'intéressant aux déterminants de la réussite (Archambault, Ouellet et Harnois, 2006; Gauthier, Mellouki, Bissonnette et Richard, 2005; Henchey et coll., 2001; Hattie, 2009; Janoz et LeBlanc, 1996; Janosz et LeBlanc, 1997; Janosz, Fallu et Deniger, 2000; Ouellet, 2009; Potvin, 2012). École et Stratégies se fonde aussi sur des travaux ayant pour cible les deux concepts fondamentaux du modèle, soit la mobilisation d'un milieu (Tremblay et Simard, 2005; Thoonen et coll., 2011; Bryk, Camburn et Louis, 1999) et le transfert de connaissances (Landry et coll., 2008; Graham et coll., 2006). Enfin, École et Stratégies se base sur les connaissances expérientielles issues de six années de coconstruction avec les milieux scolaires dans les commissions scolaires de Montréal, de la Capitale, des Bois-Francs, du Chemin-du-Roy, des Chênes et de la Riveraine.

## Le modèle *École et Stratégies*

*École et Stratégies* est une démarche de révision des pratiques

École et Stratégies propose une structure de travail en groupes, qui entretiennent des liens précis et réguliers, entre eux et avec l'équipe-école, le conseil d'établissement (CE) et le comité de participation des enseignantes et des enseignants (CPEE).

Ces liens permettent à l'ensemble du personnel de s'approprier les réflexions des groupes de travail, d'y apporter leur contribution (valider, nuancer, bonifier), et de prendre des décisions collectives. Ces liens contribuent à développer chez le personnel le sentiment de pouvoir agir et, de façon plus générale, la mobilisation.

Les réflexions sont centrées sur un ou plusieurs déterminants prioritaires de la réussite en milieu scolaire et s'appuient sur des connaissances validées pour trouver des solutions novatrices aux problèmes rencontrés.

Les réflexions suivent également les étapes d'une démarche de résolution de problèmes déjà connue des milieux scolaires, mais celles-ci sont davantage détaillées afin de mieux satisfaire les divers besoins de soutien des milieux.

La démarche de révision des pratiques est également accompagnée de matériel varié : schémas, animations de groupes, textes de référence et outils divers, que l'accompagnateur du milieu peut utiliser tel quel, ou adapter selon ses besoins.

Les outils d'évaluation de l'implantation de la démarche et de ses effets sur le personnel sont également disponibles.

L'expérimentation sur le terrain, de même que la coconstruction du modèle, avec le personnel des milieux scolaires, ont permis d'organiser et d'ajuster les différentes composantes d'École et Stratégies afin d'en faire une démarche opérationnelle suffisamment détaillée pour répondre aux besoins de soutien des milieux.

*École et Stratégies* est un modèle d'accompagnement

Les rôles et les moyens utilisés par l'accompagnateur sont clairement définis dans École et Stratégies. Ces rôles de **soutien**, de **facilitateur**, de **catalyseur** et d'**agent de transfert de connaissances** se jouent souvent en parallèle, se soutenant et se renforçant mutuellement. ►

# Les rôles et les moyens de l'accompagnateur



## SOUTIEN

- Adopte des attitudes stimulantes et encourageantes
- Fait adopter un code d'éthique
- Pratique la rétroaction positive et constructive

## FACILITATEUR

### Offre :

- Une démarche
- Du matériel
- Des outils d'évaluation
- Des services rapides et pertinents

## CATALYSEUR

### Utilise :

- Une approche réflexive
- Une approche de coconstruction
- Une approche inductive

## AGENT DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

- Assure l'accès, au moment opportun, à des connaissances pertinentes et adaptées
- Assure des conditions propices à la dissémination et à la réception des connaissances
- Illustre des applications possibles des connaissances
- Planifie leur mise en oeuvre
- Soutient les expérimentations structurées
- Soutient l'élaboration et l'application des modalités et des outils de suivi, d'évaluation et d'ajustement de la mise en oeuvre et de ses effets
- Utilise l'effet de contagion pour généraliser et maintenir les expérimentations
- Amène le milieu à s'approprier le processus de transfert



© CTREQ 2012. Tous droits réservés.  
Auteurs : Marie-Martine Dimitri, Pierre Potvin  
Mise à jour : 28 janvier 2014

## L'importance de l'accompagnement

Plusieurs auteurs ont démontré l'importance du soutien et de l'accompagnement dans le processus de changement des pratiques en éducation. Le modèle d'accompagnement d'*École et Stratégies* se fonde sur l'importance de créer un lien efficace entre les praticiens et les nouvelles connaissances. Dans cette dynamique, le rôle de l'accompagnateur devient un facteur clé du changement des pratiques en favorisant l'émergence du besoin de nouvelles connaissances, leur réception, leur adoption et leur mise en œuvre.

*École et Stratégies* se situe dans une approche socio-constructiviste et vise l'autonomie des milieux. À moyen terme, ceux-ci doivent être en mesure de reproduire le processus de révision des pratiques. Dans le modèle *École et Stratégies*, la personne accompagnée est vue comme étant un être actif et créatif.

L'approche d'accompagnement retenue est donc celle d'une relation de soutien, de partage, de comobilisation et de coconstruction. L'accompagnateur et l'accompagné partagent certaines connaissances et ont des expertises suffisamment similaires pour avoir un langage commun, mais cette expertise diffère suffisamment pour pouvoir garantir le cheminement de l'accompagné.

## *École et Stratégies*, une démarche ancrée dans la vie de l'école

*École et Stratégies* aide les milieux à répondre à leurs propres besoins; à s'engager dans un processus qui leur permettra de trouver des solutions créatives aux problèmes rencontrés. Elle aide surtout les milieux à entrer dans cette démarche en prenant conscience de leurs propres forces et ressources. Cela fait en sorte que la démarche et l'accompagnement ont des impacts très positifs sur la mobilisation du personnel scolaire et sur l'utilisation des nouvelles connaissances issues de la recherche. Les effets constatés sur l'amélioration des déterminants de la réussite ciblés sont encourageants.

Le site Web *École et Stratégies* ([www.ecolestrategies.ca](http://www.ecolestrategies.ca)) offre de nombreux outils de soutien à l'intervention ainsi qu'une documentation scientifique et professionnelle. Les milieux scolaires peuvent accéder à une description détaillée de la démarche d'accompagnement et des différentes étapes d'analyse de situations et de révision des pratiques. Plusieurs témoignages de personnel enseignant, de conseillers pédagogiques ou de directions d'école permettent de mieux comprendre comment la démarche a été vécue en regard de l'amélioration des pratiques éducatives en milieu scolaire. ■

## Tous nos remerciements à nos partenaires financiers :

- Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST)
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)
- Secrétariat à la Jeunesse
- Direction régionale du MELS de la Mauricie et du Centre-du-Québec
- Commission scolaire de Montréal (CSDM)
- École Chomedey-de-Maisonneuve (CSDM)
- Commission scolaire de la Capitale, Fonds de recherche et de développement
- École de la Cité, Commission scolaire de la Capitale
- Commission scolaire de l'Énergie
- Commission scolaire de la Riveraine
- Commission scolaire du Chemin-du-Roy
- Commission scolaire des Bois-Francis
- Commission scolaire des Chênes

---

## Références

- Archambault, J., G. Ouellet et Harnois, L. (2006). *Diriger une école en milieu défavorisé. Ce qui ressort des écrits scientifiques et professionnels. Programme de soutien à l'école montréalaise*, Québec : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
- Baldwin, T. T. et Ford, J. K. (1988). Transfer of training : A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Bryk, A., E. Camburn et Louis, K. S. (1999). Professional community in Chicago elementary schools : Factors and organizational consequences, *Educational administration quarterly*, 35, 751-781.
- Collinson, V. et Cook, T. F. (2003). *Learning to share, sharing to learn : Fostering organizational learning through teachers' dissemination of knowledge. Annual meeting of the American Educational Research Association*, Chicago, IL.
- Dagenais, C., Janosz, M., Abrami, P. et Bernard, R. (2007). *Examen des mécanismes en jeu dans la décision des intervenants scolaires d'utiliser les connaissances issues de la recherche pour changer leurs pratiques. Rapport de recherche.*
- Gauthier, C., Mellouki, M., Bissonnette S. et M. Richard (2005). *Écoles efficaces et réussite scolaire des élèves à risque. Un état de la recherche*, Québec : FRQSC et GRIFPE.
- Graham, I. et coll. (2006). Lost in Knowledge translation : Time for a Map?, *The journal of Continuing Education in the Health Professions*, 26,
- Grima-Farella, C. R., Bain, A. et McDonagha, S. H. (2011). Bridging the Research-to-Practice Gap : A Review of the Literature Focusing on Inclusive Education, *Australasian Journal of Special Education*, 35(2), 117-136.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*, Routledge.
- Hemsley-Brown, J. (2004). Facilitating research utilisation : A cross-sector review of research evidence, *The international journal of public sector management*, 17(6/7), 534-552.
- Henchey, N., Dunnigan, M., Gardner, A., Lessard, C., Muhtadi, N., Raham, H. et Violoto, (2001). *Schools That Make a Difference : Final Report Twelve Canadian Secondary Schools in Low-Income Settings*, Kelowna: Society for the Advancement of Excellence in Education.
- Huberman, M. A. (2002). Moving towards the inevitable : the sharing of research in education, *Teachers and Teaching : Theory and Practice*, 8(3), 257-268.
- Janosz, M. et LeBlanc, M. (1996). Pour une vision intégrative des facteurs reliés à l'abandon scolaire, *Revue canadienne de psychoéducation*, 25(1), 61-88.
- Janosz, M., Fallu, J. S et Deniger, M.A. (2000). La prévention du décrochage scolaire : Facteurs de risque et efficacité des programmes d'intervention, dans F. Vitaro et C. Gagnon, *Prévention des problèmes d'adaptation chez les enfants et les adolescents, Les problèmes externalisés (tome 2) (115-164)*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Landry, R., Becheikh, N., Amara, N., Ziam, S., Idrissi, O. et Castonguay, Y. (2008) *La recherche, comment s'y retrouver? : Revue systématique des écrits sur le transfert de connaissances en éducation*, Québec : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
- Ouellet, G. (2009). *Démarche de prévention du décrochage scolaire et augmentation de la réussite éducative dans les écoles secondaires du Québec. Recension des écrits sur les écoles efficaces*, Document élaboré à la demande du CTREQ.
- Potvin, P. (2012). *Prévenir le décrochage scolaire. Mieux comprendre la réussite ou l'échec scolaire de nos enfants et adolescents*, Longueuil : Béliveau éditeur.
- Thoonen, E., Slegers, P., Oort, F., Peetsma, T. et Geijsel, F. (2011). How to improve teaching practices : The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices, *Educational Administration Quarterly*, 47, 496-536.
- Tremblay M. et Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : L'art d'établir un climat d'échange favorable basé sur la réciprocité, *Gestion*, 30(2), 60-68.