

Des données pour diriger: utiliser ou produire des données et prendre des décisions

**Résumé du cadre de référence pour les directions d'écoles
en milieu défavorisé**

Document présenté au

Programme de soutien à l'école montréalaise
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Jean Archambault

France Dumais

Août 2010

Jean Archambault, Ph.D., professeur
Directeur de la recherche

France Dumais, M.A. (Ps.)
Professionnelle de recherche

Université de Montréal
Département d'administration et fondements de l'éducation

© 2010 Université de Montréal

Des recherches récentes sur les caractéristiques des écoles performantes en milieu défavorisé et leur lien avec la réussite scolaire (Archambault et Harnois, 2006, 2008; Archambault, Ouellet et Harnois, 2006) montrent que les directions de ces écoles utilisent des données qui sont à leur disposition ou qu'elles produisent elles-mêmes ou font produire, pour les aider à prendre des décisions et à diriger leur établissement. Lorsque nous avons présenté ces informations à des directions, soit dans des groupes de développement professionnel, soit dans des formations universitaires, plusieurs directions ont exprimé leur intérêt pour cette caractéristique des écoles efficaces en milieu défavorisé, mais aussi leur méconnaissance du sujet. Plusieurs ont revendiqué outils ou formation sur l'utilisation ou la production de données. C'est pourquoi nous avons produit, en collaboration avec le Programme de soutien à l'école montréalaise, des outils destinés d'abord aux directions d'écoles en milieu défavorisé : d'abord une recension des écrits scientifiques et professionnels (Archambault et Dumais, 2010a), puis un cadre de référence à l'intention des directions (Archambault et Dumais, 2010b), puis des extraits de ce volumineux cadre de référence (Archambault et Dumais, 2010c). Ce document présente un résumé de ces divers travaux. Il s'agit d'un document plus léger que les autres, destiné à présenter le sujet de façon succincte.

Donc, dans les écoles performantes en milieu défavorisé, les directions utilisent des données qu'elles ont à portée de la main ou qu'elles produisent afin de s'aider à diriger. Ce constat soulève l'importance, pour les directions, de développer trois compétences :

- la compétence à utiliser les données,
- la compétence à produire de nouvelles données,
- la compétence à utiliser les résultats de la recherche scientifique.

Ces compétences offrent l'avantage de dépasser les croyances et de rendre les décisions plus crédibles et plus faciles, elles permettent de soutenir la direction de l'établissement scolaire dans l'exercice de son rôle et de ses responsabilités et, rappelons-le, elles favorisent l'efficacité et la réussite. Ces compétences s'apparentent à des compétences en recherche, généralement peu développées, en milieu scolaire.

Voyons d'abord le cadre de référence qui sous-tend ces compétences, puis examinons les compétences une à une. Ensuite, nous verrons les difficultés ainsi que les considérations éthiques liées à l'utilisation ou à la production des données.

Un cadre de référence pour utiliser et pour produire des données

Pour prendre des décisions et pour faire la gestion éducative de leur établissement scolaire à partir des données, les directions peuvent s'appuyer sur un cadre de référence qui comprend deux principes: 1- développer des compétences professionnelles à utiliser ou à produire des données, devenir un « expert » en données; 2- mettre en priorité l'utilisation ou la production de données au service de l'amélioration de l'apprentissage et de l'enseignement, vers la réussite scolaire, dans un contexte d'équité et de justice sociale.

Ce dernier principe intègre deux autres caractéristiques des écoles performantes en milieu défavorisé : la priorité de l'école va à l'amélioration de l'apprentissage et la direction y exerce un leadership qui favorise l'équité et la justice sociale (Archambault et Harnois, 2006). Cette seconde caractéristique est moins connue que la première, mais tout aussi importante. Ainsi, la justice sociale repose sur l'équité dans les systèmes et dans les structures politiques, économiques et sociales, particulièrement en ce qui a trait à l'exercice du pouvoir, au partage des richesses et des ressources et à la reconnaissance de la diversité sous toutes ses formes. La justice sociale met l'accent sur des valeurs morales d'égalité, de justice, de démocratie, d'équité et de respect et sur la pleine et entière participation de tous (Archambault et Harnois, 2009, p. 8).

Mais revenons aux données pour diriger. Les données que la direction utilise ou produit lui permettent, rappelons-le, de dépasser les croyances et les impressions, et elles rendent plus crédibles et plus faciles les décisions. Les données qui se basent sur des expériences et des faits observables s'avèrent aussi plus efficaces que des données d'instinct ou anecdotiques pour prendre des décisions éclairées. Sans compter qu'elles servent de niveau de base pour mesurer le changement. L'utilisation des données a d'autres avantages comme celui de présenter des liens avec l'amélioration du rendement, la réussite scolaire ainsi que l'amélioration des pratiques enseignantes, et enfin, de constituer une ressource au service du leadership pédagogique.

Il n'est pas nécessaire de réfléchir et d'agir sur toutes les données du monde de l'éducation. Il faut plutôt s'engager à utiliser ou à produire des données qui sont pertinentes, c'est-à-dire des données qui répondent aux besoins particuliers de l'école et qui visent à atteindre les objectifs que l'on a établis au départ.

Il existe quatre grandes catégories de données en éducation: 1- les données de contexte; 2- les données d'opération ou de procédure; 3- les données de perception; et 4- les données de résultats. Les données de contexte portent sur les caractéristiques passées, présentes ou futures de la population que les écoles desservent. Les données d'opération (ou de procédure) concernent la

façon de fonctionner des écoles. Les données de perceptions portent sur ce que les gens pensent et croient au sujet de ce que les écoles ont à leur offrir. Les données de résultats concernent les performances, les attitudes et la réussite des élèves tout au long de leur cheminement scolaire ou en fin de parcours scolaire, ainsi que la réussite financière de l'école.

Les données peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les données quantitatives (ou numériques) correspondent à des nombres ou des pourcentages et apparaissent dans des tableaux et des graphiques, par exemple des taux de réussite ou des scores de performance à des tests. Les données qualitatives (ou verbales ou textuelles) correspondent à des narrations ou des anecdotes, par exemple des échantillons de travaux d'élèves ou des informations dans un carnet de bord.

Les directions utiliseront ou produiront elles-mêmes les données mais elles pourront voir à ce que des membres de leur équipe-école se servent des données pour prendre des décisions concernant leur travail tout en prenant soin d'en conserver une trace écrite (par exemple, les enseignants qui utilisent des données de la réussite des élèves pour transformer leurs pratiques pédagogiques ou faire des choix de développement professionnel; la secrétaire qui utilise le registre des absences pour informer les enseignants et les parents sur la fréquence d'absences des élèves). Les directions pourront également mobiliser des membres de leur équipe-école dans le cas d'un travail particulièrement complexe sur les données (par exemple, dresser le bilan des données 2005-2006 à 2009-2010 sur la persévérance des élèves) ou de décisions collectives à prendre (par exemple, l'organisation de la formation des groupes d'élèves).

Voyons maintenant les trois compétences.

Utiliser des données

La compétence à utiliser les données pour prendre des décisions et pour diriger consiste à pouvoir se servir de données qui sont déjà disponibles dans le milieu, des données qui ont déjà fait l'objet d'une collecte de la part de sources diverses qui les mettent à la disposition des écoles (bases de données des systèmes électroniques des réseaux scolaires, des commissions scolaires et des ministères; sites des universités, autres sites Internet du domaine public, etc.). De telles données permettent d'aller le plus loin possible dans les réponses aux questions ou dans la résolution de problèmes ou dans l'atteinte d'objectifs. L'utilisation de données représente un mécanisme formel de régulation des pratiques professionnelles dans les écoles qui désirent apporter des changements d'une façon continue pour atteindre de meilleurs résultats.

Le développement de la compétence à utiliser des données suppose que l'on s'engage dans un processus cyclique en sept étapes opérationnelles, soit : 1- définir un problème et se fixer un objectif; 2- se poser des questions sur l'utilisation des données; 3- choisir et organiser les données dans un cadre simple; 4- traiter et analyser les données selon les règles de l'art; 5- prendre des décisions à partir de ce que les données révèlent; 6- évaluer les décisions et se réajuster; puis 7- reprendre le processus jusqu'à ce que le but premier soit atteint. Il est possible de démarrer le processus à n'importe quelle étape, de revenir sur une étape, ou même d'accomplir des étapes simultanément. L'important, c'est de compléter le processus en ne sautant aucune des étapes, et de le reprendre en boucle jusqu'à atteindre le but que l'on s'est fixé au départ. Durant l'ensemble du processus, on veillera à allouer le temps ainsi que les ressources humaines et technologiques nécessaires pour mener à bien les actions requises par chacune des étapes. Il sera également important de communiquer, d'échanger et de rétroagir sur les données pour alimenter les réflexions, les actions et les prises de décisions inhérentes à chaque étape du processus. Ultimement, le processus cyclique de prise de décisions et de gestion éducative à partir des données devrait mener à l'amélioration de l'apprentissage des élèves dans un esprit d'équité et de justice sociale.

Produire des nouvelles données

Dans le cas où les données ne sont pas disponibles ou sont incomplètes et qu'elles ne suffisent pas à elles seules à répondre aux questions ou aux problèmes de départ, il devient nécessaire de créer de nouvelles données dans des situations nouvelles. Prenons par exemple des échantillons de travaux d'élèves, des observations en classe ou un sondage auprès des parents. Cela décrit la compétence à produire des nouvelles données pour prendre des décisions et pour diriger.

Le développement de la compétence à produire des nouvelles données pour prendre des décisions et pour diriger un établissement scolaire demande que l'on s'engage dans le même processus cyclique que celui de l'utilisation des données. Cependant, on lui ajoute une étape de collecte de nouvelles données (à organiser, à traiter et à analyser, etc.). La collecte de nouvelles données peut s'appliquer selon différentes méthodes (instruments ou techniques) telles que l'observation directe, l'observation participante, l'auto-observation, l'entrevue dirigée, l'entrevue semi-dirigée, le sondage, le journal de bord, et l'entretien focalisé (*focus group*). C'est une étape

cruciale, pour laquelle bien peu de directions ou d'enseignants ont été formés. Il s'agit de bien préciser les données à collecter et de choisir les outils les plus appropriés pour le faire.

Utiliser les résultats de la recherche scientifique

Quant à la compétence à utiliser les résultats de la recherche, elle signifie de pouvoir se servir des informations scientifiques en libre circulation dans le monde de l'éducation, soit 1) les résultats de la recherche et de l'évaluation générales (des articles scientifiques, des indicateurs nationaux, des recensions de recherches ou d'évaluations) et 2) les résultats de la recherche et de l'évaluation locales (des résultats d'une évaluation sur l'organisation, un suivi des données sur les milieux de travail, les services ou les élèves). Les résultats de la recherche proviennent des chercheurs professionnels (des équipes de recherche provenant d'universités, des ministères, des équipes d'évaluation externe) ou des praticiens en collaboration avec les chercheurs. Ces deux positions (générale et locale) partagent les mêmes approches, les méthodes et la rigueur. (traduction libre de : Dagenais et al., 2008, p. 16)

La compétence à utiliser les résultats de la recherche scientifique a trois fonctions principales, soit : 1- d'être à jour et de favoriser la mise à jour de l'équipe-école; 2- de valider des décisions; et 3- de se développer professionnellement.

Pour être à jour et favoriser la mise à jour de leur équipe-école, les directions d'établissements peuvent s'approvisionner à des sources de recherche classiques (par exemple, des articles de périodiques imprimés) ou rattachées aux nouvelles technologies de l'information (par exemple, le moteur de recherche Google); en allant puiser à des sources populaires (que des praticiens rédigent à l'intention d'un large auditoire) jusqu'à des sources savantes (que des experts rédigent pour des lecteurs qui ont des connaissances préalables sur un sujet). Pour valider leurs décisions, les directions peuvent utiliser les résultats de la recherche (par exemple, une enquête) et se servir des savoirs constitués (par exemple, un livre écrit par un expert). Pour se développer professionnellement, tout en tenant compte des moyens qui sont à leur disposition et des besoins qui se manifestent dans leur établissement, les directions peuvent par exemple s'abonner à une revue électronique, participer à des séances de cybermentorat, participer à des activités de formation et de perfectionnement sur le web, participer à des recherches collaboratives avec les universités ou participer à des groupes de développement professionnel destinés aux directions d'école. Enfin, il est indispensable que l'approvisionnement en résultats de la recherche s'effectue à des sources de recherche valides et crédibles.

Limites et difficultés à utiliser ou à produire des données et considérations éthiques

Le processus d'utilisation ou de production des données est complexe et il impose des contraintes et des limites de plusieurs ordres tels que: 1- les attitudes, les perceptions et les croyances négatives des utilisateurs vis-à-vis leur rôle ou vis-à-vis les données; 2- le manque de formation et d'expertise en production ou en analyse de données; 3- l'insuffisance ou l'inadéquation des ressources humaines et technologiques; 4- les problèmes de temps; et enfin, 5- les querelles ou les pressions politiques dans le milieu.

Finalement, l'éthique doit être au cœur des prises de décisions et de la gestion éducative à partir des données. Dans cet esprit, les directions d'écoles en milieu défavorisé opteront pour l'utilisation ou pour la production de données comme façons d'influencer positivement les visions, les croyances et les attitudes en matière d'équité et de justice sociale dans leur école.

Conclusion et retombées

L'utilisation et la production de données dans le but d'aider la prise de décision constituent à n'en pas douter des compétences à développer. Et il faut y mettre le temps. Cependant, ces compétences font partie de ces caractéristiques qui contribuent à la réussite des écoles en milieux défavorisés. Quiconque voudra s'engager dans le développement de ces compétences trouvera des outils dans les documents que nous avons produits sur le sujet.

Références

- Archambault, J., et Dumais, F. (2010a). *Des données pour diriger: utiliser ou produire des données et prendre des décisions. Une recension de la littérature scientifique et professionnelle*. Université de Montréal et Programme de soutien à l'école montréalaise (MELS), 89 p.
- Archambault, J., et Dumais, F. (2010b). *Des données pour diriger: utiliser ou produire des données et prendre des décisions. Un cadre de référence pour les directions d'écoles en milieu défavorisé*. Université de Montréal et Programme de soutien à l'école montréalaise (MELS), 101 p.
- Archambault, J., et Dumais, F. (2010c). *Des données pour diriger: utiliser ou produire des données et prendre des décisions. Un cadre de référence pour les directions d'écoles en milieu défavorisé*. Université de Montréal et Programme de soutien à l'école montréalaise (MELS), 42 p.
- Archambault, J., et Harnois, L. (2006). *Des caractéristiques des écoles performantes, provenant de la documentation scientifique*. Université de Montréal et Programme de soutien à l'école montréalaise, 4 p.
- Archambault, J., et Harnois, L. (2008). *La direction d'une école en milieu défavorisé : ce qu'en disent des directions d'écoles primaires de l'île de Montréal*. Rapport de recherche présenté au Programme de soutien à l'école montréalaise (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du

- Sport), Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, département d'Administration et fondements de l'éducation, 155 p.
- Archambault, J., et Harnois, L. (2009). *Justice sociale et milieu défavorisé : l'exercice du leadership des directions d'école*. ACFAS, Université d'Ottawa, Ottawa, 12 mai, 30 p.
- Archambault, J., Ouellet, G., et Harnois, L. (2006). *Diriger une école en milieu défavorisé. Ce qui ressort des écrits scientifiques et professionnels*. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Programme de soutien à l'école montréalaise, 19 p.
- Dagenais, C., Janosz, M., Abrami, P., Bernard, R., et Lysenko, L. (2008). *Integrating research-based information into the professional practices by teachers and school administrators: Towards a knowledge transfer model adapted to the educational environment*. Rapport final. Canadian Center for Learning. Octobre, 47 p. (NDLR : Il existe un « rapport public élargi » et un sommaire de la même recherche en version française).