



**HAL**  
open science

**Quel leadership incarner en tant que  
chercheuses-praticiennes en contexte de recherche-action  
pour inspirer celui des directions générales des centres  
de services scolaires et des commissions scolaires du  
XXIe siècle ?**

Marie-Hélène Guay, Brigitte Gagnon

► **To cite this version:**

Marie-Hélène Guay, Brigitte Gagnon. Quel leadership incarner en tant que chercheuses-praticiennes en contexte de recherche-action pour inspirer celui des directions générales des centres de services scolaires et des commissions scolaires du XXIe siècle ?. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles., Sep 2021, Paris, France. hal-03500166

**HAL Id: hal-03500166**

**<https://hal.science/hal-03500166>**

Submitted on 21 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Quel leadership incarner en tant que chercheuses-praticiennes en contexte de recherche-action pour inspirer celui des directions générales des centres de services scolaires et des commissions scolaires du XXI<sup>e</sup> siècle ?**

Résumé : Une dyade de chercheuses-praticiennes présente le modèle de leadership qu'elle privilégie dans le contexte d'une recherche-action avec et pour des directions générales de centres de services scolaires et de commissions scolaires au Québec. Précisément, elles rendent compte des présupposés, des intentions et des actions qu'elles cherchent à incarner, en tant que leaders, pour inspirer un leadership contemporain et transformateur en écho à celui que cherchent actuellement à définir et à actualiser ces hauts-dirigeants en éducation au Québec.

Summary: A dyad of researcher-practitioners presents a model of leadership that they favour in the context of an action research with and for superintendents from school boards and school service centres of Québec. More precisely, they report on the presupposed, the intentions and the actions that they want to embody as leaders to inspire a transformative leadership echoing the one being presently defined and restored by our current leaders in Québec's education system.

Marie-Hélène GUAY, Ph.D. et Brigitte GAGNON, D.Éd., Université de Sherbrooke, Québec

En collaboration avec les membres du Comité de perfectionnement et de développement professionnel (CPDP) de l'Association des directions générales scolaires du Québec (ADGSQ).

Mots clé : Recherche-action, leadership, chercheur-praticien, directions générales de centres de services scolaires et des commissions scolaires, modèle de leadership, / *Action research, leadership, practical scholar, superintendents, leadership model.*

### **1. Contexte et problématique**

Au Québec, les gestionnaires oeuvrant à la direction générale des centres des services scolaires et des commissions scolaires pilotent le système d'éducation au cœur d'une crise de santé publique concourante à une modification de la gouvernance scolaire qui modifie tangiblement leurs rôles et leurs responsabilités (Gouvernement du Québec, 2020). Cette situation appelle un solide leadership de ces hauts dirigeants dont l'agir professionnel n'a pas été formalisé à ce jour. En effet, il n'existe pas de cadre de référence national décrivant ce qui est attendu des leaders exerçant cette fonction pour orienter leur embauche, leur développement professionnel et leur évaluation. En 2020, soucieux de contribuer à l'actualisation et au développement d'une identité individuelle et collective forte de ces contributeurs névralgiques de la réussite scolaire, l'Association des directions générales scolaires du Québec (ADGSQ) s'est associée à l'Université de Sherbrooke pour mettre en œuvre une recherche-action. Elle vise à définir le leadership des

directions générales et à actualiser leur réseau d'activités de développement professionnel en cohérence avec celui-ci. En tant que dyade de chercheuses-praticiennes universitaires, nous collaborons avec les directions générales membres du *Comité de perfectionnement et de développement professionnel (CPDP)* de l'ADGSQ pour concrétiser cette recherche-action.

Il est désormais admis que des chercheurs-praticiens œuvrant en recherche-action ont la responsabilité d'incarner eux-mêmes l'agir professionnel compétent et conscient qu'ils souhaitent contribuer à développer au sein du système où ils agissent, se développent et cherchent ensemble (Reason et Bradbury, 2008; McNiff, 2016; Guay et Gagnon, 2021a). Soucieuses d'œuvrer en ce sens, nous nous sommes donc posé la question suivante : *Quel leadership devrions-nous incarner dans le contexte de cette recherche-action sur le leadership des directions générales pour inspirer la définition d'un leadership contemporain avec et pour les membres de cette communauté de haut-dirigeants scolaires ?* Autrement dit, en écho à la thématique de la Biennale, nous nous sommes demandé: *Comment SE FAIRE nous-mêmes leaders contemporaines en contexte de recherche-action pour qu'émerge un FAIRE transformateur et affirmé chez ces leaders ?* Dans le présent article, nous présentons notre réponse à cette question, c'est-à-dire notre modèle de leadership dans le contexte spécifique de la recherche-action sur le leadership des directions générales au Québec. Nous souhaitons ainsi permettre à d'autres chercheurs-praticiens qui ont des présupposés et des intentions semblables aux nôtres, et qui oeuvrent en contexte de recherche-action, d'envisager des actions porteuses à privilégier pour soutenir la transformation des leaders et des organisations scolaires.

## **2. Un modèle de leadership en contexte de recherche-action**

Un modèle de leadership en contexte de recherche-action est une représentation schématique et simplifiée de la façon dont une équipe de chercheurs-praticiens conçoit son agir professionnel compétent et conscient, c'est-à-dire les **actions prioritaires** qu'elle veut et qu'elle peut poser, en **contexte** de recherche-action, inspirée d'**intentions** et de **présupposés explicites** au regard, notamment, de la recherche-action et de son objet d'étude. Une équipe de chercheurs-praticiens qui conscientise et explicite son modèle de leadership en contexte de recherche-action peut espérer influencer favorablement, et de façon éthique, l'agir professionnel compétent et conscient au sein de sa communauté ou de son organisation.

La figure 1 ci-dessous permet de visualiser la reliance des composantes de l'agir professionnel compétent et conscient de leaders chercheurs-praticiens pour inspirer celui d'une communauté de leaders en contexte de recherche-action. Un modèle de leadership en contexte de recherche-action les représente de façon schématique et simplifiée.

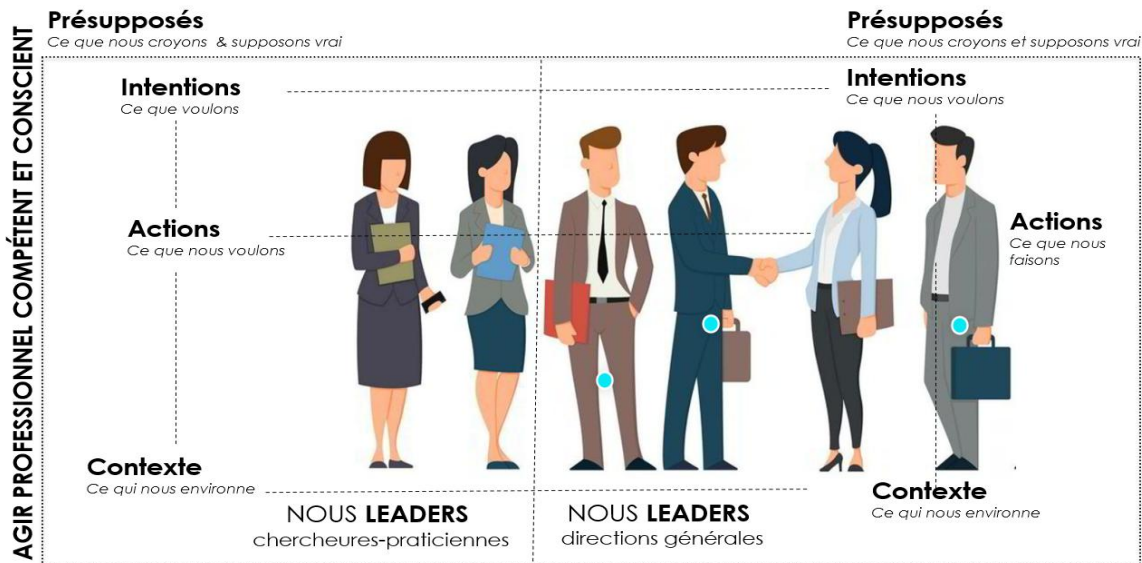


Figure 1. Les composantes interreliées de l’agir professionnel compétent et conscient d’une équipe de chercheuses-praticiennes pour inspirer celui d’une communauté de directions générales en contexte de recherche-action.

Un modèle de leadership en contexte de recherche-action permet à une équipe de chercheurs-praticiens:

- de conscientiser qui elle est, ce qu’elle fait, ce qu’elle veut et ce qu’elle croit, en priorité, pour donner du sens à sa contribution;
- de partager et d’échanger, de façon constructive, avec d’autres chercheurs-praticiens œuvrant en recherche-action ou avec d’autres chercheurs actualisant d’autres types de recherche distinctes et complémentaires à la recherche-action;
- de filtrer ou discriminer posément et consciemment ce qu’elle retient, ou non, d’autres modèles de recherche-action pour consolider le sien ou l’adapter à un nouveau contexte.

L’élaboration d’un modèle de leadership en contexte de recherche-action exige d’une équipe de chercheurs-praticiens qu’elle se pose différentes questions au regard des composantes interreliées de son agir professionnel compétent et conscient en amont ou en cours de chaque recherche-action dans laquelle elle est impliquée. Le tableau 1 qui suit résume quelques-unes de ces questions dont nous nous sommes inspirées pour générer le modèle de leadership sous-jacent à l’actuelle recherche-action sur le leadership des directions générales des centres de services scolaires et des commissions scolaires au Québec.

<p><b>PRÉSUPPOSÉS :</b> Ce que nous croyons et que nous considérons vrai</p> <p><i>Valeurs, croyances, postulats, convictions, théorie de référence, ancrages théoriques</i></p>	<p>Qu'est-ce que la recherche?          Qu'est-ce que l'éducation?          Qu'est-ce que la recherche-action?          À quoi sert-elle?          Quelle méthodologie privilégier pour la mettre en œuvre?          En quoi cette méthodologie de recherche et d'éducation est-elle en cohérence avec notre conception de la recherche et de l'éducation?          En quoi les dispositifs d'éducation, les outils de collecte et d'analyse de données et les moyens de diffusion qui sous-tendent cette méthodologie sont-ils adaptés à notre situation et nos objectifs?          Qu'est-ce que le leadership ? X objet d'étude ? À quoi ça sert ? Comment le mettre en œuvre ?</p>
<p><b>INTENTION :</b> Ce que nous voulons</p> <p><i>Objectif, projet, aspiration, situation désirée, motivation, mission, vision, rêve, orientation</i></p>	<p>Quelle est notre mission individuelle et collective en tant que chercheurs-praticiens dans le cadre de cette recherche-action ?          À quoi voulons-nous contribuer, en priorité, dans le contexte actuel, en cohérence avec notre mission individuelle et collective ?</p>
<p><b>ACTIONS :</b> Ce que nous sommes capables de faire ou non</p> <p><i>Compétences, comportements, capacités, habileté, savoir-être, savoir-faire, rôles, mes comment</i></p>	<p>En quoi sommes-nous capables, ou non, en cohérence avec notre mission susmentionnée, de;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. concevoir et incarner ce qu'est la recherche-action et l'objet d'étude ?</li> <li>2. accompagner les autres dans la conception et l'incarnation de la recherche-action et de l'objet d'étude ?</li> <li>3. mettre en œuvre une méthodologie de recherche-action rigoureuse et différenciée ?</li> <li>4. soutenir le repérage et la formalisation de savoirs ?</li> <li>5. soutenir une communication efficace ?</li> <li>6. soutenir la collaboration et l'interdépendance positive ?</li> </ol>
<p><b>CONTEXTE :</b> Ce qui nous environne</p> <p><i>Environnement, situation professionnelle</i></p>	<p>Qu'est-ce qui caractérise notre contexte actuellement ? Nos principales forces et défis individuels et collectifs?          Quels sont les principaux espaces où nous pouvons et pourrions intervenir ??          Quand ?          Avec qui ?          Auprès de qui ?          Avec quoi (ressources) ?          ...</p>

Tableau 1. Questions auxquelles un modèle de leadership en contexte de recherche-action apporte généralement des réponses.

### 3. Notre modèle de leadership dans le contexte de la recherche-action sur le leadership des DG au Québec

Dans les sections suivantes, nous présentons des réponses de notre dyade de chercheuses-praticiennes, aux questions du tableau 1, c'est-à-dire les **présupposés**, les **intentions** et les **actions** que nous priorisons dans le contexte spécifique de la recherche-action sur le leadership des directions générales des centres de services scolaires et des commissions scolaires au Québec détaillé plus haut à la section 1.

#### 3.1 Nos présupposés au regard de la recherche-action et du leadership

##### 3.1.1 Qu'est-ce que la recherche-action ?

La recherche-action existe depuis plus d'un siècle et elle a été définie, à ce jour, d'une multitude de façons, notamment en tant que *type de recherche, famille de méthodologies, méthodologie spécifique* et *activité de développement professionnel ou organisationnel* (Guay et Gagnon, 2021a). Pour nous, toutes ces acceptions sont recevables. Or, dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des directions générales au Québec, nous avons choisi de l'envisager en tant

**qu’agir professionnel compétent et conscient d’une équipe de chercheurs-praticiens capables et soucieux de mettre en œuvre des actions d’éducation et de recherche contribuant au développement d’un tel agir individuel et collectif au sein de leur communauté et à la structuration de savoirs professionnels pour le consolider.** En ce sens, de notre point de vue, la recherche-action est fondamentalement une manière d’être de notre dyade de chercheuses-praticiennes qui choisit d’agir, d’apprendre et de chercher au service de son développement professionnel, du développement de l’éducation au Québec et du développement de savoirs en éducation. Concrètement, ensemble et avec le CPDP, nous avons ainsi co-analysé le contexte et co-défini les intentions (objectifs) de la recherche-action. Nous avons mis à jour nos présupposés sur la recherche-action et le leadership et nous établissons les actions de recherche et d’éducation que nous souhaitons prioriser pour atteindre ces objectifs. En agissant ainsi, nous avons la conviction de constituer une réelle communauté apprenante qui peut contribuer à notre développement professionnel individuel et collectif et à la structuration de savoirs professionnels inédits importants sur le leadership contemporain des directions générales.

### 3.1.2 Qu’est-ce que le leadership en éducation ?

Tel qu’explicité plus haut, les chercheurs-praticiens qui participent à une recherche-action gagnent à mettre à jour leurs présupposés au regard de leur objet d’étude. Dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des directions générales, il a été défini, à ce jour, en tant que **capacité à incarner l’agir professionnel compétent et conscient attendu au sein de l’organisation pour influencer les règles et les normes organisationnelles, l’atteinte d’objectifs ambitieux, la mobilisation des personnes autour d’une vision et de projets collaboratifs.** Cette conception dite contemporaine du leadership en éducation est largement inspirée des théories constructivistes-développementale du leadership (Drago-Severson, 2009; Rooke et Torbert, 2016; Guay et Gagnon, 2020; 2021b).

### 3.2 Nos intentions prioritaires

Dans le cadre d’une recherche-action, en tant que dyade de chercheuses-praticiennes, nous poursuivons trois finalités concourantes, c’est-à-dire **l’action, l’éducation et la recherche** (Guay et Gagnon, 2021a). Ces finalités sont interdépendantes et à l’avant-scène de notre conscience dans nos réflexions et nos actions avec et pour les hauts-dirigeants engagés dans la recherche-action tous considérés comme des chercheurs-praticiens.

Des chercheurs-praticiens engagés dans une recherche-action veulent d’abord **agir** pour transformer une situation professionnelle insatisfaisante à la source de la recherche-action. Dans le contexte actuel, nous souhaitons répondre à un besoin collectif exprimé par les directions générales du Québec, c’est-à-dire se donner un cadre de référence décrivant leur leadership et actualiser progressivement le réseau des activités de développement professionnel pour contribuer à développer un tel leadership.

Pour agir efficacement et significativement, nous estimons que des chercheurs-praticiens engagés dans une recherche-action, quel que soit leur fonction ou leur statut, ont à apprendre et à **s’éduquer** sur la recherche-action et sur leur objet d’étude. En ce sens, de notre point de vue, la recherche-action est un espace de développement professionnel ancré dans une inévitable étude

de soi et des autres permettant d'oser des transformations significatives individuelles et collectives.

Finalement, des chercheurs-praticiens engagés dans une recherche-action ont également à **chercher**, c'est-à-dire à repérer les savoirs antérieurs générés par la communauté des praticiens et des chercheurs en éducation, ou dans d'autres disciplines connexes, pour agir et apprendre efficacement et significativement. Ils sont également responsables de formaliser certains savoirs professionnels pour inspirer **la transformation de personnes et d'organisations** semblables sur la base de présupposés et d'intentions apparentés.

### 3.3 Nos actions interdépendantes prioritaires

Dans le cadre d'une recherche-action dont celle sur le leadership des directions générales au Québec, nous cherchons à incarner certaines actions interdépendantes prioritaires pour soutenir l'action, l'éducation et la recherche au service du développement des personnes, d'une organisation et des savoirs professionnels sur le leadership en éducation, c'est-à-dire :

- concevoir et incarner ce que sont la recherche-action et l'objet d'étude;
- accompagner les autres dans la conception et l'incarnation de la recherche-action et de l'objet d'étude;
- mettre en œuvre une méthodologie de recherche-action rigoureuse et différenciée;
- soutenir le repérage et la formalisation de savoirs;
- soutenir une communication efficace;
- soutenir la collaboration et l'interdépendance positive.

Ces actions interdépendantes prioritaires sont expliquées ci-dessous.

#### 3.3.1 Concevoir et incarner ce qu'est la recherche-action et le leadership.

Une équipe de chercheurs-praticiens qui s'engage dans une recherche-action a la responsabilité de négocier et de statuer sur le sens qu'elle donne à la recherche-action. Cela implique pour nous, à chaque recherche-action, dans un contexte donné, de revisiter et d'explicitier nos **présupposés**, nos **intentions** et nos **actions** à prioriser en écho aux caractéristiques spécifiques du **contexte**. Cela implique également de se donner une image claire de l'objet d'étude. Dans le cas relaté ici, il s'agit du leadership. Le présent article structuré autour des questions du tableau 1 constitue une illustration d'un tel effort. En agissant ainsi, nous percevons optimiser les probabilités de pouvoir incarner, avec compétence et conscience, des manières d'être, de faire et de penser propres à éduquer et soutenir le développement de savoirs professionnels significatifs pour nous-mêmes, pour la communauté où nous intervenons et pour l'éducation en général. *Sois toi-même le changement que tu peux voir advenir dans le monde* disait Gandhi. Inspirées de cet adage, nous considérons que le fait de concevoir et d'incarner la recherche-action et le leadership, tels que nous les avons définis plus haut, est le meilleur gage de succès et de signification d'une recherche-action dans un contexte donné. Pour y arriver, nous apportons une attention particulière à notre propre développement professionnel continu sur la recherche-action et le leadership contemporain.

### **3.3.2 Accompagner les autres dans la conception et l’incarnation de la recherche-action et du leadership.**

Une dyade de chercheurs-praticiens engagées dans une recherche-action est responsable, d’accompagner ses collaborateurs dans la conception et l’incarnation de la recherche-action et des pratiques démontrées les plus efficaces sous-jacentes à leur objet d’étude. Dans cette perspective, telles que détaillées dans une communication antérieure (Guay et Gagnon, 2021b), nous avons identifié des actions fondamentales qu’une équipe de chercheurs-praticiens gagnent à mettre en œuvre. Dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des DG, notre dyade les déploie pour soutenir les membres du CPDP dans la conception et l’incarnation de leur objet d’étude, c’est-à-dire le leadership. Concrètement, nous avons d’abord le souci de soutenir les leaders dans l’approfondissement du sens de ce qu’est la recherche-action et l’exploration d’une diversité de modèles de leadership en éducation proposés par des auteurs mais également des associations de directions générales et des gouvernements provinciaux au Canada et d’ailleurs. Ensuite, les membres du CPDP sont accompagnés dans la modélisation<sup>1</sup> créative de leur leadership collectif. En effet, la création du cadre de référence sur le leadership, laquelle correspond au premier objectif de la présente recherche-action, est une modalité pour permettre à cette communauté de concevoir et d’incarner, de plus en plus consciemment, ce qu’est, pour elle, le leadership. Pour leur permettre de prendre du recul sur ce modèle de leadership émergent, notre dyade de chercheuses-praticiennes a introduit, dès le début de la recherche-action, une théorie des stades de développement du leadership scolaire qui permet aux membres du CPDP de négocier entre eux, et avec les membres de leur association, le sens qu’ils donnent au leadership dans leur cadre de référence. Pour accompagner l’incarnation du leadership tel qu’ils le conçoivent progressivement, nous soutenons, chez chaque membre du CPDP, la mise en œuvre d’un projet de développement professionnel inspiré du modèle de leadership et la formalisation progressive des savoirs professionnels qui en sont issus. Concrètement, cela signifie que chaque leader membre du CPDP identifie un projet de développement professionnel lié à une préoccupation majeure de mise en œuvre de son leadership dans son milieu. Formulé sous la forme d’une question *COMMENT puis-je consolider X action dans tel contexte, dans telle intention par ce que j’ai tel présupposé ?*, ce projet est discuté au sein de la communauté sur une base régulière. Il devient ainsi une source de données précieuses pour enrichir le cadre de référence sur le leadership contemporain des DG dont les ressources sous-jacentes à leurs actions prioritaires actuelles.

### **3.3.3 Mettre en œuvre une méthodologie de recherche-action rigoureuse et différenciée.**

La méthodologie de recherche-action que nous privilégions en contexte de recherche-action a été largement détaillée ailleurs (Gagnon et Guay, 2021; Guay et Gagnon, 2021a). Elle implique des chercheurs-praticiens engagés dans une recherche-action : 1) la définition d’une situation actuelle et d’un problème/préoccupation prioritaire; 2) la définition d’une situation désirée (objectifs d’éducation et de recherche); 3) la planification d’actions permettant de concrétiser la situation

---

<sup>1</sup> La modélisation correspond au processus de création d’un modèle, c’est-à-dire d’une représentation schématique et simplifiée des composantes interreliées d’un objet ou d’un phénomène complexe.



désirée; 4) la mise en œuvre de ces actions régulées; 5) l'évaluation des actions et de leurs effets et 6) la diffusion des actions concrétisés et de leurs effets et des savoirs professionnels qui en sont issus.

Dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des DG, les actions d'éducation sont ancrées dans les rencontres du CPDP qui prend la forme d'une communauté d'apprentissage (Dionne, Lemyre et Savoie-Zajc, 2010) où les membres définissent et discutent notamment leur projet de développement professionnel dans le cadre de triades d'inter-accompagnement. Des cercles de lecture leur permettent d'appréhender certains résultats issus de recherches antérieures, notamment sur la recherche-action et sur le leadership. Différents exercices réflexifs, sous forme de questionnement ou d'autoévaluation, sont également proposés pour éduquer les membres de la communauté d'apprentissage.

Les actions de recherche sous-jacentes à la recherche-action sur le leadership des DG ont, à ce jour, été ancrées dans des entretiens individuels et collectifs actifs (Boutin, 1997) avec les équipes de DG de chaque membre du CPDP. Ces entretiens ont permis de mettre à jour et d'analyser, avec eux, les actions prioritaires et les ressources mobilisées ou non dans le contexte de mise en œuvre de situations professionnelles source de succès ou de difficulté. L'analyse en mode écriture (Paillé et Mucchielli, 2016) et la modélisation systémique (Forget, 2016) sont utilisées pour synthétiser les données recueillies et les discuter /valider au sein de la communauté d'apprentissage en écho aux transferts de savoirs issus de recherches antérieures par le biais de solides recensions de littérature (Guay, 2004). Chemin faisant, différentes données invoquées (Van der Maren, 2014) sont également conservées pour appuyer et éclairer la recherche dont les ordres du jour et les comptes-rendus des rencontres de la communauté, des courriels, des photos, des enregistrements et les supports sous-jacents aux actions de diffusion. Certaines traces d'observation participante (Fortin, 2010) sont également colligées par notre dyade dans un journal de bord collaboratif électronique pour l'analyse et la synthèse de données en relation aux objectifs de la recherche.

Le tableau 2 qui suit synthétise globalement les grandes étapes et la méthodologie de recherche-action mises en œuvre, à ce jour, dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des DG au Québec.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE-ACTION SUR LE LEADERSHIP DES DG AU QUÉBEC					
Définir la situation de départ	Définir la situation désirée (OBJECTIFS de la recherche)	Planification de action	Action-régulation	Évaluation des actions & impacts	Synthèse et diffusion de nos savoirs professionnels
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation de la gouvernance.</li> <li>- Création Fédé – repositionnement ADGSQ.</li> <li>- Attentes sociales élevées.</li> <li>- Jeune communauté de DG-DGA.</li> <li>- Cohésion de posture fragilisée.</li> <li>- Environnement VICA.</li> <li>- Peu d'espaces de concertation pour influencer ensemble.</li> <li>- Beaucoup d'activités développement prof. peu réseautées.</li> <li>- <i>Comment développer notre identité et consolider notre posture pour faire face à tout cela ?</i></li> </ul>	Mise en œuvre d'une recherche-action avec les membres du CPDP de l'ADGSQ aux objectifs suivants: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Élaborer un cadre de référence du leadership contemporain des DG-DGA, lequel intégrera nos bonnes pratiques actuelles et celles à consolider ensemble.</li> <li>2. Orienter l'actualisation du réseau des activités de développement professionnel des DG-DGA en cohérence avec ce cadre de référence.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontres chercheuses-praticiennes - équipes de DG-DGA des membres du CPDP pour recueillir des situations professionnelles emblématiques de leur leadership.</li> <li>• Chaque membre du CPDP élabore un projet de développement professionnel des membres du CPDP pour alimenter le cadre de référence.</li> <li>• Lecture et analyse de cadres de référence du leadership d'autres provinces.</li> <li>• Synthèse et actualisation continue des activités de développement professionnel des directions générales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification de la composition du CPDP – représentants de chaque région.</li> <li>• Réflexion sur les liens entre le cadre de référence &amp; l'évaluation du rendement des DG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan annuel à la fin de chaque année de la recherche-action et projection pour année à venir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de la R.A à l'Assemblée annuelle générale du 12 décembre 2020.</li> <li>• Présente présentation au à commission d'étude et d'expertise RH –avril 2021</li> <li>• Présentation et validation auprès des membres – 2021-2022.</li> <li>• Rédaction d'un article pour la biennale de Paris (Sept. 2021).</li> </ul>
<b>Actions d'éducation</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communauté d'apprentissage (CPDP)</li> <li>- Cercle de lecture</li> <li>- Triades d'inter-accompagnement</li> <li>- Exercices réflexifs sous forme de questionnement ou d'autoévaluation</li> </ul>					
<b>Actions de recherche et outils de collecte &amp; analyse</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens actifs</li> <li>- Recension de littérature</li> <li>- Analyse en mode écriture</li> <li>- Modélisation systémique</li> <li>- Recueil de données invoquées</li> <li>- Observation participante</li> <li>- Journal de bord</li> </ul>					

Tableau 2. Aperçu global des étapes et de la méthodologie de la recherche-action sur le leadership des DG au Québec mises à œuvre, à ce jour.

### 3.3.4 Soutenir le repérage et la formalisation de savoirs.

En recherche-action, des actions d'éducation et de recherche efficaces sont tributaires du repérage de savoirs issus de recherches antérieures dont les savoirs professionnels émergent de la culture organisationnelle du milieu où se déroule la recherche. Dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des DG au Québec, plusieurs recensions de littérature ont été effectuées pour éclairer les actions de recherche et d'éducation. La première recension concernait le leadership des leaders et des organisations dans une perspective constructiviste-développementale, laquelle a donné lieu à la structuration d'un cadre théorique sur le leadership des leaders et des organisations scolaires qui a été introduit, discuté et négocié avec les membres du CPDP (Guay et Gagnon, 2020). Une autre recension a permis de mettre à jour la nature, les finalités et les méthodologies de structuration des cadres de référence visant à décrire le leadership des directions générales/*superintendents* d'autres provinces canadiennes. Des savoirs professionnels des membres de l'ADGSQ ont également été mis à jour à travers la synthèse de l'ensemble des activités de développement professionnel vécues par les membres au cours des dernières décennies pour en créer une représentation schématique exhaustive propre à éclairer le futur des actions passées.

La formalisation des savoirs professionnels générés dans le cadre de la recherche-action constitue également une action fondamentale que soutient notre dyade de chercheuses-praticiennes. Un savoir professionnel est un savoir issu de la transformation finalisée d'une situation donnée sur la base de présupposés explicites, lequel peut inspirer la transformation d'autres situations de ce

type sur la base de présupposés semblables (Guay et Gagnon, 2021a). Dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des directions générales au Québec, nous formalisons certains savoirs professionnels de ce type. Le présent modèle de leadership en contexte de recherche-action en constitue un exemple. Au terme de la recherche-action, le cadre de référence sur le leadership des DG qui se structure progressivement en constituera un autre exemple de même que leur réseau actualisé d'activités de développement professionnel.

### **3.3.5 Soutenir une communication efficace**

Soutenir une communication efficace avec et pour les collaborateurs est une action essentielle en contexte de recherche-action. De notre point de vue, communiquer signifie alors s'assurer qu'émerge et se maintienne, au sein d'une équipe, un sens commun du contexte, des objectifs, des savoirs utilisés et des actions prioritaires. Une communication efficace de chercheurs-praticiens exige une profonde synchronisation avec leurs collaborateurs (Leroutier, 2010), notamment au plan des mots utilisés, des présupposés, des aspirations et des outils collaboratifs. Une communication efficace est ancrée dans un vocabulaire partagé et stable. Tel que mentionné plus haut, nous nous assurons d'un solide transfert de savoirs issus de la recherche qui, une fois mis à jour, devient le lexique usuel pour dialoguer et coconstruire. Dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des DG, un réseau notionnel ciblé et restreint a ainsi été introduit intégrant les concepts de *recherche-action*, *leadership* et *stades de développement du leadership*.

Une communication efficace est également ancrée dans des présupposés et des aspirations synchronisées. *Qui sommes-nous ? Que croyons-nous et considérons-nous vrai ? Que voulons-nous ?* Les rencontres exploratoires préalables à l'établissement d'une alliance de recherche-action sont névralgiques en ce sens. En cours de recherche-action, cette synchronisation des présupposés et des aspirations avec nos collaborateurs demeurent continuellement à l'avant-scène de notre attention. Par exemple, lors d'un dialogue de groupe, l'une de nous note attentivement tout ce qui est dit alors que l'autre écoute en profondeur. Cela nous permet de résumer ce que nous avons entendu, de reformuler ce que nous avons compris, de relier les propos, de synthétiser ce qui a été dit et de nous assurer que nous avons bien saisi l'essentiel, le sens des échanges et ce qui doit être retenu comme éléments de consensus.

### **3.3.6 Soutenir la collaboration et l'interdépendance positive.**

La collaboration est une action intentionnelle de personnes interdépendantes et volontaires qui planifient et mettent en œuvre des actions concertées dans un but commun. *Comment la soutenons-nous dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des directions générales ?* En incarnant nous-mêmes certaines manières d'être et de faire démontrés névralgiques à la collaboration au sein d'une équipe (Beaumont Lavoie et Couture, 2011). D'abord, nous rappelons systématiquement le but commun de nos actions et de nos réflexions en amont de chacune des actions d'éducation et de recherche mises en œuvre et de nos communications associées. Nous avons également eu le souci, avec nos collaborateurs, d'établir une alliance précisant nos rôles et nos responsabilités individuelles et collectives qui ont été avalisées dans un certificat d'éthique. Nous nous assurons également de la participation et de l'engagement de tous les membres lors des rencontres collectives. Pour ce faire, nous utilisons des structures collaboratives (par exemple

la création de nuages de mots, ou le « *réfléchir-partager-discuter* » (Howden et Kopiec, 2000) permettant à chacun de réfléchir seul, dans un premier temps, puis de dialoguer en sous-groupe pour ensuite partager en plénière. De cette façon, tous les membres, même les plus intravertis, peuvent s'exprimer. Lors du travail en sous-groupe, nous nous assurons de la répartition des tâches entre les différentes équipes. De plus, nous co-définissons les rôles que chaque membre exercera dans son sous-groupe : porte-parole, gardien du temps, gardien des traces, animateur de sous-groupe etc. Ces façons de faire favorisent l'interdépendance et l'engagement. Lorsqu'un membre est absent, l'une de nous lui propose un moment d'échange afin de lui permettre à de demeurer connectée avec le groupe et de suivre l'évolution du travail collaboratif. Un dernier exemple d'élément favorisant la collaboration et l'interdépendance positive est l'appréciation de la contribution des membres. À chaque début de rencontre, nous prenons le temps de souligner ce qui a été fait pour faire avancer le projet. Nous mettons en valeur l'engagement, la créativité, les initiatives qui ont été prises au service de la recherche-action. Au terme de chaque rencontre, les membres de la communauté sont invités à analyser et à partager leur appréciation de leur contribution individuelle et collective en écho aux intentions de la rencontre et aux objectifs de la recherche.

#### **4. Conclusion**

Cet article relatait un modèle inédit de leadership en contexte de recherche-action conceptualisé et mis en œuvre par notre dyade de chercheuses-praticiennes soucieuses d'incarner un leadership contemporain propre à inspirer celui de hauts-dirigeants en éducation au Québec. Notre intention était de rendre visible *ce que nous croyons, ce que nous voulons, ce que nous faisons*, dans le cadre de la recherche-action sur le leadership des DG, pour contribuer à l'atteinte d'objectifs de transformation significatifs pour cette communauté et pour nous. Nous croyons que la recherche-action, telle que nous la concevons et l'expérimentons à ce jour, est une voie privilégiée pour permettre à des chercheurs-praticiens de se développer tout en contribuant à la création de savoirs professionnels inédits dans leur champ d'activité. En ce sens, cet article met en lumière que le FAIRE et le SE FAIRE, thématique de la Biennale, sont indissociables. En effet, des chercheurs-praticiens ont à incarner (SE FAIRE) le leadership qu'une communauté veut apprendre à incarner (FAIRE) pour espérer que ceux-ci voient et apprennent la valeur de l'inter-influence du FAIRE et de SE FAIRE pour transformer leur leadership, celui de leur communauté et de leur organisation. Nous souhaitons que l'article puisse susciter, chez les chercheurs-praticiens, le courage et l'intérêt d'oser incarner un leadership contemporain dans la mise en œuvre de recherches-actions névralgiques à l'évolution et l'innovation de nos systèmes d'éducation.

#### **Références**

Beaumont, C., Lavoie, J. et Couture, C. (2010). *Les pratiques collaboratives en milieu scolaire: cadre de référence pour soutenir la formation*. Université Laval: CRIRES. [http://crires.ulaval.ca/doc/archives/html/documents2010/guide\\_pratiques\\_collaboratives.pdf](http://crires.ulaval.ca/doc/archives/html/documents2010/guide_pratiques_collaboratives.pdf)

Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy, Canada : PUQ.

- Dionne, Lemyre et Savoie-Zajc (2010). Dionne, L., Lemyre, F. et Savoie-Zajc, L. (2010). Vers une définition englobante de la communauté d'apprentissage comme dispositif de développement professionnel. *Revue des Sciences de l'éducation*, 36(1), 25-43.
- Drago-Severson, E. (2009). *Leading Adult Learning: Supporting Adult Development in Our Schools*. Thousands Oaks: Corwin.
- Forget, A. (2016). *La modélisation*. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (Dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, Québec, PUQ, p. 129-157.
- Fortin, M-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal, Canada : Chenelière Éducation.
- Gagnon, B. et Guay, M.-H. (2021). Accompagner les leaders scolaires en recherche-action : Un modèle créé dans le cadre d'un doctorat professionnel. *ÉRADE*, 3(1), 81-99.
- Gouvernement du Québec. 2020. Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires. [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2020C1F.PDF](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2020C1F.PDF)
- Guay, M-H. (2004). *Proposition de fondements conceptuels pour la structuration du champ de connaissances et d'activités en éducation en tant que discipline*. (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. Montréal, Canada.
- Guay, M-H. et Gagnon, B. (2020). *Esquisse d'une théorie constructiviste-développementale du leadership en éducation*. Actes du symposium L'influence des chefs d'établissement d'enseignement : Activité, pouvoir et développement tenu dans le cadre du colloque international de l'Actualité de la recherche en éducation et formation (AREF) 2019. Bordeaux, France, p. 62-72. <https://aref2019.sciencesconf.org/resource/page/id/20>
- Guay, M-H. et Gagnon, B. (2021a). *La recherche-action*. Dans I. Bourgeois. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Québec, Canada : PUQ.
- Guay, M-H. et Gagnon, B. (2021b). *La modélisation de l'agir professionnel; un apport au développement du leadership individuel et collectif en éducation*. CRIFPE. 8<sup>e</sup> Colloque international en éducation, Enjeux actuels et futurs de la formation et de la profession enseignante. Montréal, Canada. (29 et 30 avril 2021).
- Howden, J. et Kopiec, M. (2000). *Ajouter aux compétences. Enseigner, coopérer et apprendre au secondaire et au collégial*. Montréal. Canada : Chenelière\ McGraw-Hill.
- Leroutier, G. (2010). *Communiquer efficacement pour comprendre les autres et se faire comprendre*. Le Mans, France : GERESO.
- McNiff, J. (2016). *You and Your Action Research Project*. New York: Routledge.

- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e édition). Malakoff, France : Armand Colin.
- Reason, P. et Bradbury, H. (2008). *Handbook of Action Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Rooke, D. et W. Torbert. (2016). “Les 7 logiques d'action des leaders”. *Harvard Business Review.*, 83 (4), p. 66 à 76.
- Van der Maren, J.-M. (2014). *La recherche appliquée pour les professionnels*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.