



**HAL**  
open science

# Le leadership contemporain des directions générales scolaires du Québec

Marie-Hélène Guay, Brigitte Gagnon

► **To cite this version:**

Marie-Hélène Guay, Brigitte Gagnon. Le leadership contemporain des directions générales scolaires du Québec. Biennale Internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques Professionnelles - Édition 2023, Sep 2023, Paris ( France), France. hal-04467011

**HAL Id: hal-04467011**

**<https://hal.science/hal-04467011v1>**

Submitted on 19 Feb 2024

**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.

## **Le leadership contemporain des directions générales scolaires du Québec.**

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).

### **1. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Début 2020, le Gouvernement du Québec modifie tangiblement les rôles et les responsabilités des directions générales (DG) des commissions scolaires francophones transformées en centres de services scolaires (Gouvernement du Québec, 2020). Les directions générales scolaires deviennent notamment pilotes et porte-paroles d'organisations dont la gouvernance est désormais ancrée, non plus dans un conseil de commissaires élus, mais dans un conseil d'administration. Dans ce contexte, dont la pandémie accentue la complexité, l'*Association des directions générales scolaires du Québec* (ADGSQ) prend conscience que ses membres n'ont pas une solide vision partagée du leadership qu'ils veulent exercer pour se développer et se positionner significativement en tant que premiers dirigeants en éducation. Au cœur d'un vaste processus de renouvellement des directions générales scolaires dont près de 80 % ont moins de cinq ans d'expérience dans leur fonction, l'ADGSQ observe que celles-ci sont parmi les rares praticiens de l'éducation au Québec à ne pas avoir de cadre de référence décrivant leur agir professionnel. L'ADGSQ s'interroge aussi sur la pertinence des activités de développement professionnel offertes à ses membres, particulièrement en contexte d'insertion professionnelle. Les questions suivantes sont désormais à l'avant-scène de ses préoccupations :

*Qui sommes-nous désormais en tant que directions générales scolaires au Québec ? À quoi souhaitons-nous contribuer, en priorité, pour soutenir la réussite ? Qu'avons-nous dorénavant à faire mieux, moins ou autrement pour actualiser cette contribution ? Que devrions-nous apprendre pour le faire, individuellement et collectivement, avec rigueur, efficacité et sens ?*

Au printemps 2020, ces interrogations sous-tendent des échanges entre l'ADGSQ et l'Université de Sherbrooke, partenaire historique du développement professionnel des directions générales scolaires au Québec. Ces pourparlers débouchent sur l'établissement d'une alliance pour la mise en œuvre d'une recherche-action visant les deux objectifs suivants :

- 1) définir, par l'élaboration d'un cadre de référence, le leadership des directions générales des centres de services scolaires (CSS) francophones et des commissions scolaires (CS) anglophones ;
- 2) actualiser le réseau d'activités de développement professionnel des directions générales scolaires en cohérence avec ce cadre de référence, notamment le programme d'insertion à la

direction générale de commissions scolaires (PIDIGECS) offert depuis plus de 30 ans par l'Université de Sherbrooke.

Cette recherche-action, vécue en partenariat, veut permettre à l'ADGSQ de concrétiser sa mission fondamentale de promotion du statut et du développement professionnel de ses membres, acteurs de premier plan du développement de l'éducation au Québec. Quant à l'équipe de chercheuses-praticiennes de l'Université de Sherbrooke, auteures de cet article, elle y voit un levier essentiel de l'actualisation du PIDIGECS ; programme d'études phare de la Faculté d'éducation. Elle entrevoit également cette recherche-action comme un catalyseur essentiel du développement de la recherche universitaire, quasi inexistante au Québec, sur le leadership des directions générales scolaires et l'effet *direction générale/centre de services scolaire* sur la réussite. Les deux praticiennes-chercheuses veulent initier des recherches sur les directions générales scolaires, lesquelles, inspirées de Leithwood, Harris et Hopkins (2020), gagnent à : *move away from describing "what successful leaders do" to illuminating "how they do it"* » (p. 16-17). En ce sens, elles souhaitent précisément mettre à jour, avec et pour les directions générales scolaires, leurs savoirs professionnels pour actualiser, concrètement, dans leur contexte spécifique, les pratiques efficaces désormais bien documentées de ces leaders scolaires en appui à la réussite sur leur territoire (Leithwood, Sun et McCullough, 2019). Dans les lignes qui suivent, la méthodologie de cette recherche-action, ses ancrages théoriques et ses principaux résultats sont présentés et expliqués.

## 2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Une recherche-action est une méthodologie permettant d'agir, d'apprendre et de chercher simultanément. Elle est ancrée dans un besoin réel de personnes qui la mènent, dans leur milieu naturel, en tant que praticiens-chercheurs. Elle s'appuie sur une démarche méthodologique souple et flexible qui implique le déploiement d'un dispositif collaboratif pour agir et apprendre ensemble et collecter et analyser des données pour mettre à jour de nouveaux savoirs professionnels (Guay et Prudhomme, 2018 ; Guay et Gagnon, 2021a).

La première phase de la recherche-action sur le leadership des directions générales scolaires, dont rend compte le présent article, se déroule entre juin 2020 et juin 2022. Elle rassemble les parties prenantes suivantes qui veulent agir sur la problématique décrite à la section 1, c'est-à-dire les membres du *Comité de perfectionnement et de développement professionnel* (CPDP) de l'ADGSQ dont font partie : 1) des directions générales et des directions générales adjointes représentantes des différentes régions du Québec ; 2) le secrétaire général de l'ADGSQ et 3) deux chercheuses-praticiennes de l'Université de Sherbrooke. Ensemble, ils définissent les objectifs de la recherche-action et conceptualisent le dispositif, illustré ci-dessous par la figure 1, pour agir, apprendre et chercher simultanément.

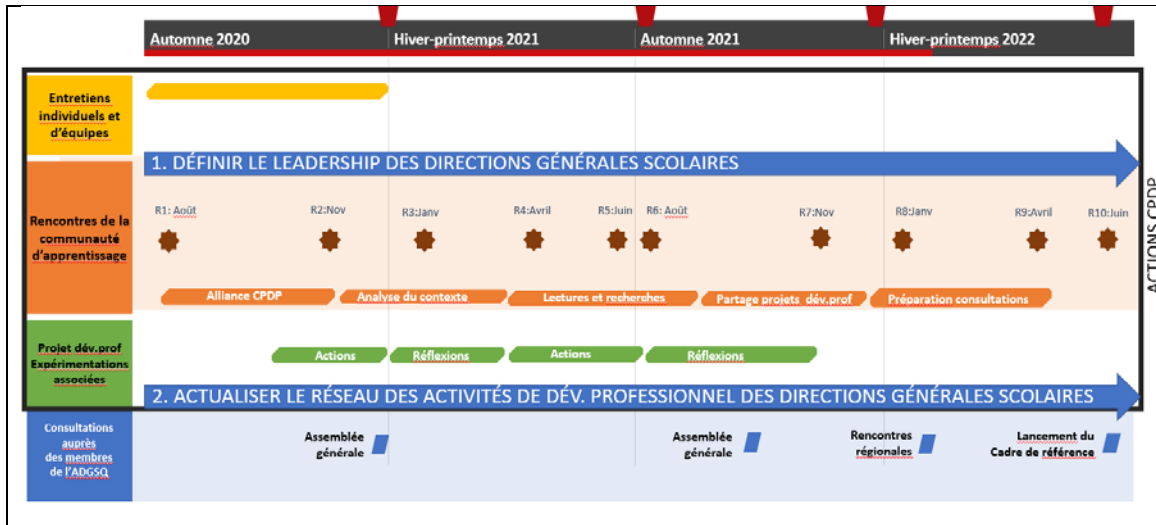


Figure 1 : Dispositif sous-jacent à la recherche-action pour agir, apprendre et chercher simultanément.

Ce dispositif implique d’abord des entretiens individuels et d’équipes de directions générales scolaires avec la dyade de praticiennes-chercheuses universitaires pour mettre à jour des situations emblématiques sources de succès et de difficultés dans l’exercice de leur leadership. Cette collecte de données permet de générer un prototype de l’agir professionnel des directions générales scolaires.

Ce dispositif implique également cinq rencontres annuelles des membres du CPDP agissant, désormais, en tant que communauté d’apprentissage engagée à agir, apprendre et chercher ensemble pour l’atteinte d’objectifs codéfinis (Dionne, Lemyre et Savoie-Zajc, 2010). Cette communauté met en œuvre les différentes étapes d’une recherche-action, c’est-à-dire 1) analyser une situation de départ qui la préoccupe, 2) préciser une situation désirée sous la forme d’objectifs prioritaires d’action, d’éducation et de recherche, 3) planifier des actions pour les atteindre, 4) agir et se réguler, 5) évaluer ces actions et 6) en assurer la diffusion. Cela nécessite, entre autres, l’établissement d’une alliance précisant les rôles des membres de la communauté, l’analyse du contexte d’exercice de leur leadership, des échanges sur les besoins des directions générales et directions générales adjointes du Québec, des lectures et des recherches sur le leadership des directions générales scolaires, au plan national et international, et la préparation d’essentielles consultations auprès de la communauté élargie des directions générales.

Tel qu’en rend compte la figure 1, le dispositif sous-jacent à la recherche-action, tel que conçu par et pour les membres du CPDP, appelle de chacun d’eux un engagement à définir un projet de développement de son leadership et certaines expérimentations concrètes dans son milieu. Le CPDP devient aussi un espace où les membres de cette communauté d’apprentissage s’inter accompagnent pour prendre du recul sur leur agir professionnel au cœur de leurs projets de développement professionnel respectifs.

Enfin, le dispositif est ancré dans l’établissement d’un dialogue continu des membres du CPDP avec l’ensemble des directions générales scolaires du Québec. En contexte de rencontres régionales ou de rencontres collectives (assemblée générale, congrès, etc.), tous les membres de l’ADGSSQ sont ainsi impliqués dans l’ensemble des étapes de la recherche-action visant l’élaboration du cadre de référence sur leur leadership et l’actualisation progressive du réseau des activités de développement professionnel pour consolider ce leadership.

En filigrane de la recherche-action, différents outils de collecte sont mobilisés pour rassembler les données essentielles à l'élaboration du cadre de référence sur le leadership des directions générales scolaires dont l'entretien actif (Boutin, 1997), la recension de littérature d'écrits théoriques et professionnels sur *l'effet direction générale/centre de services ou commissions scolaires* (voir section 3.2 ci-dessous), le journal de bord des membres du CPDP et l'observation participante (Fortin, 2010). Ces données sont traitées tout le long de la recherche-action avec les membres du CPDP à travers un processus d'analyse en mode écriture (Paillé et Mucchielli, 2021) et de modélisation systémique (Gendron et Richard, 2015 ; Guay et Gagnon, 2021b ; Guay et Gagnon, soumis) inhérents à la création du cadre de référence. Autrement dit, en produisant une série successive d'écriture et de réécriture de nombreuses versions du cadre de référence, les praticiens-chercheurs membres du CPDP mettent progressivement à jour et en image, en dialogue avec l'ensemble de la communauté des directions générales scolaires du Québec, les différentes composantes et relations d'un référentiel décrivant leur vision partagée du leadership contemporain qu'elles veulent exercer.

### **3. ANCRAGES THÉORIQUES**

Une recherche-action visant à mettre à jour les savoirs professionnels inhérents au leadership des directions générales scolaires œuvrant au sein de centres de services et des commissions scolaires implique des réponses claires et appuyées aux questions suivantes auxquelles les praticiens-chercheurs du CPDP apportent des réponses conscientes ancrées dans les résultats de recherches antérieures, c'est-à-dire : *Qu'est-ce que le leadership ? Quel est l'effet du leadership d'une direction générale scolaire et de son centre de services scolaire ou de sa commission scolaire sur la réussite ?*

#### **3.1 Qu'est-ce que le leadership ?**

Au Québec, comme ailleurs, le concept de leadership a été abondamment étudié. Des centaines de conceptions et de typologies en sont proposées et sont désormais perceptibles dans les propos des leaders scolaires. Dans le cadre de la recherche-action, le CPDP a comme préoccupations fondamentales que la conception du leadership retenue soit 1) inclusive des différentes théories et formes de leadership véhiculées et mises en œuvre, d'hier à aujourd'hui, par les directions générales scolaires du Québec et 2) contemporaine, c'est-à-dire présentant le leadership, non pas comme une caractéristique, un trait ou un style, mais davantage comme une manière d'être, de faire et de penser pouvant se développer, individuellement et collectivement, et se moduler en contexte.

Dans cette perspective, les théories constructivistes-développementales du leadership sont approfondies et servent de base aux actions, aux activités de développement professionnel et aux recherches sous-jacentes à la recherche-action (McCauley et al., 2006 ; Baron, 2007 ; Garvey Berger, 2012 ; Laloux 2015 ; Herdman-Barker et Wallis, 2016 ; Rooke et Torbert, 2016 ; Guay et Gagnon, 2020). Ces théories sont dites constructivistes dans le sens où elles permettent de décrire comment les directions générales construisent et enrichissent progressivement le sens de leur expérience du leadership au fil de leur développement. Elles sont dites développementales dans le sens où elles rendent compte de l'élargissement progressif des objets de préoccupations des directions générales scolaires au regard de leur leadership et de leur capacité croissante de gérer la complexité en elles et autour d'elles. Dans la lignée des travaux de Piaget sur le développement de l'enfant et de l'adolescent, des chercheurs en psychologie ont décrit les différents stades de développement de l'adulte, lesquels ont ensuite été progressivement transposés en gestion pour comprendre et soutenir le développement du leadership, au plan individuel et collectif. Dans le cadre de la recherche-action, dans une perspective constructiviste-développementale, le leadership est plus précisément envisagé comme un processus d'influence d'une personne ou d'un groupe de

personnes incarnant un agir compétent et conscient propre à développer celui d'autrui en contexte d'actualisation d'une transformation significative pour eux. La typologie des stades de développement des leaders et des organisations scolaires développée par Guay et Gagnon (2020) est mobilisée. Elle permet de décrire l'évolution de cet agir professionnel compétent et conscient, c'est-à-dire cette capacité à mettre en œuvre les actions efficaces les plus susceptibles d'influencer la transformation significative de l'organisation en fonction d'intentions et de présupposés conscients et explicites ajustés au contexte. Cette conception du leadership permet ainsi d'honorer, chez les directions générales scolaires, un leadership en tant qu'influence exercée sur le respect des règles et des normes, l'atteinte d'objectifs ambitieux par la mise en œuvre de pratiques pédagogiques et administratives démontrées efficaces par la recherche et la mobilisation des personnes autour d'une vision partagée associées à des projets collaboratifs significatifs.

### **3.2 Quel est l'effet du leadership d'une direction générale et de son centre de services scolaire ou de sa commission scolaire sur la réussite ?**

Dans une recherche-action visant à définir le leadership des directions générales scolaires œuvrant au sein de centres de services ou de commissions scolaires, il s'avère central d'éclairer l'action, l'éducation et la recherche, concrétisées avec et pour les praticiens-chercheurs, par les résultats de recherches antérieures sur l'effet, sur la réussite, des directions générales scolaires et des centres de services ou commissions scolaires. La recherche sur l'*effet direction générale/centre de services ou commission scolaires* est aussi connue sous l'appellation *effet district* ou *district effectiveness*. Elle examine l'effet du collectif constitué de la direction générale, du conseil d'administration (ou du conseil des commissaires), des directions d'établissements et de centres pour fédérer des actions cohérentes et significatives à la réussite éducative sur le territoire d'un centre de services (ou d'une commission scolaire). Moins approfondie, à ce jour, que la recherche sur l'*effet enseignant/classe* et l'*effet direction d'établissement/école*, elle met néanmoins en lumière un certain nombre d'actions déterminantes des directions générales scolaires, des centres de services et des commissions scolaires qui influencent, de façon indirecte, la réussite (Anderson et al., 2018 ; Brandon et al., 2017 ; Leithwood, Sun et McCullough, 2019 ; Trujillo, 2013). Les membres du CPDP prennent connaissance de ces résultats de recherches antérieures. Ils consultent et approfondissent également les cadres de référence développés ailleurs au Canada pour décrire le leadership à déployer en tant que direction générale scolaire pour soutenir la réussite (Alberta Education et College of Alberta School Superintendents, 2018 ; British Columbia School Superintendents Association, n.d ; Institut du leadership de l'Ontario, 2013 ; Manitoba Association of School Superintendents, n.d. ; Newton et al., 2017).

## **4. PRINCIPAUX RÉSULTATS**

Le premier objectif de la recherche-action est de définir, par l'élaboration d'un cadre de référence, le leadership des directions générales des centres de services scolaires (CSS) francophones et des commissions scolaires (CS) anglophones. Ce cadre de référence paraît en mai 2022 et il est accessible en ligne (ADGSQ et al., 2022). Il décrit le leadership des directions générales scolaires en tant qu'agir professionnel compétent et conscient, c'est-à-dire qu'il décrit les actions les plus susceptibles d'influencer, selon elles, la transformation significative d'un centre de services scolaire, ou d'une commission scolaire, en fonction d'intentions et de présupposés conscients et explicites ajustés au contexte. Une première section du cadre de référence est ainsi dédiée à décrire les présupposés des directions générales scolaires du Québec au regard du leadership. On y explicite la perspective constructiviste-développementale qui sous-tend le cadre de référence en la mettant en relation à d'autres perspectives ayant marqué l'évolution des manières d'être, de faire et de

penser des directions générales scolaires au fil des dernières décennies. Une section suivante s'attarde à décrire le contexte d'exercice du leadership des directions générales scolaires. On y précise auprès de quelles parties prenantes et dans quels espaces spécifiques elles sont amenées à exercer leur leadership. On y décrit aussi les tendances actuelles qui ont un impact tangible sur l'éducation et le contexte d'exercice de la fonction dont, entre autres, le renouvellement important des différents acteurs de l'éducation et l'évolution importante des technologies numériques. Une autre section s'attarde aux intentions fondamentales de la communauté des directions générales dont son souci de contribuer à maintenir et améliorer la réussite éducative différenciée des élèves, jeunes et adultes au Québec et de positionner les centres de services scolaires et les commissions scolaires comme des piliers du développement du Québec contemporain. Une large section du cadre de référence est ensuite dédiée à décrire les actions individuelles et collectives que les directions générales souhaitent prioriser pour piloter le développement cohérent des unités interdépendantes d'un centre de services scolaire, ou d'une commission scolaire, avec des parties prenantes internes et externes aux plans régional et national. Ces actions individuelles et collectives sont les suivantes, c'est-à-dire : 1) développer le leadership (*le leur, celui des leaders de leur organisation et celui de leur communauté en tant qu'ADGSQ*) ; 2) assurer l'actualisation continue d'une vision stratégique axée sur la réussite ; 3) orchestrer la planification stratégique, sa mise en œuvre, sa régulation et sa diffusion ; 4) établir et favoriser des communications et des relations significatives et empreintes de confiance ; 5) incarner la collaboration et organiser le développement d'une culture collaborative. Le tableau 1, ci-dessous, explicite le sens apporté à chacune des actions considérées prioritaires, par les directions générales scolaires, pour actualiser leur leadership.

ACTIONS PRIORITAIRES	DESCRIPTION
<b>Développer le leader</b>	<b>Développer son leadership</b> Capacité à s'engager dans le développement de son propre leadership
	<b>Développer le leadership des leaders du centre de services scolaire ou de la commission scolaire</b> Capacité à accompagner et superviser le développement d'un leadership fort au sein de l'équipe de la direction générale, des directions de services et des directions d'établissements et de centres essentiel au développement de tous les membres de l'organisation.
	<b>Développer le leadership de la communauté des directions générales scolaires</b> Capacité à s'engager dans le développement du leadership de la communauté des directions générales scolaires au Québec.
<b>Assurer l'actualisation continue d'une vision stratégique axée sur la réussite</b>	Capacité à soutenir l'actualisation continue d'une vision stratégique axée sur la réussite scolaire et éducative de tous les élèves, ancrée dans les savoirs professionnels du milieu et ceux issus de la recherche.
<b>Orchestrer la planification stratégique, sa mise en œuvre, sa régulation et sa diffusion</b>	Capacité à orchestrer la planification stratégique cohérente à la vision susmentionnée, sa mise en œuvre, sa régulation continue ancrée dans des données et sa diffusion, en respectant les encadrements légaux et en influençant la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informatiques associées.
<b>Établir et favoriser des communications et des relations significatives et empreintes de confiance</b>	Capacité à établir et à favoriser des communications et des relations significatives et empreintes de confiance, à l'interne et avec les autres collaborateurs externes, particulièrement avec les hautes instances en éducation au Québec.
<b>Incarner la collaboration et organiser le développement d'une culture collaborative</b>	Capacité à incarner la collaboration et à organiser le développement d'une culture de collaboration à l'intérieur de l'organisation et avec les autres collaborateurs externes, particulièrement avec les hautes instances en éducation au Québec.

Tableau 1 : Actions prioritaires individuelles et collectives des directions générales scolaires du Québec.

Ces actions sont systématiquement associées à des savoirs professionnels et des savoirs théoriques présentés sous la forme d'une progression, en trois temps, permettant à une direction générale de

se figurer ceux qu'elle doit, gagne ou cherche à développer et à mettre en œuvre pour piloter le développement des unités interdépendantes de son organisation, selon ses intentions spécifiques et les caractéristiques particulières du contexte (1) de stabilité recherchée, (2) de transformation ou (3) de complexité.

Le deuxième objectif de la recherche-action est d'amorcer l'actualisation du réseau d'activités de développement professionnel des directions générales scolaires en cohérence avec leur cadre de référence sur leur leadership. Dans cette perspective, le cadre de référence rend compte du sens et des finalités spécifiques qu'elles attribuent au développement professionnel. On y retrouve également le tableau suivant décrivant des principales activités de développement professionnel des directions générales scolaires du Québec, lesquelles sont en cours d'actualisation et de mise en cohérence les unes aux autres.

PRINCIPALES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES DU QUÉBEC	RESPONSABLES
<b>Microprogramme de 3<sup>e</sup> cycle d'insertion à la direction générale de centres de services et de commissions scolaires</b> pour les directions générales en insertion professionnelle	Université de Sherbrooke
<b>Communauté de pratique d'équipes de directions générales de plusieurs centres de services et commissions scolaires</b>	Fédération des centres de services scolaires du Québec en collaboration avec le comité de perfectionnement et de développement professionnel de l'Association des directions générales scolaires du Québec
<b>Congrès annuel</b> (mai)	Directions générales d'une région spécifique du Québec à chaque année
<b>Formations ou activités collaboratives</b> liées à des enjeux prioritaires, notamment en contexte des rencontres annuelles régionales concertées	Comité de perfectionnement et de développement professionnel de l'Association des directions générales scolaires du Québec
<b>Recherche-action</b> sur le leadership des directions générales scolaires	Association des directions générales scolaires du Québec Université de Sherbrooke
<b>Colloque annuel</b> (novembre)	Fédération des centres de services scolaires du Québec en collaboration avec le comité de perfectionnement et de développement professionnel de l'Association des directions générales scolaires du Québec
<b>Coaching ou mentorat</b>	Directions générales retraitées ou en fonction Consultants
<b>Autres formations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doctorat professionnel en éducation (Université de Sherbrooke et Université de Montréal)</li> <li>▪ Diplôme d'études supérieures spécialisées ou maîtrise en administration publique (École nationale d'administration publique)</li> <li>▪ Programme Leaders (Université Laval)</li> <li>▪ Programmes de l'École des dirigeants (HEC Montréal)</li> <li>▪ Institut du leadership</li> <li>▪ ...</li> </ul>	Universités Autres instances
Tableau 2 : Principales activités de développement professionnel des directions générales scolaires du Québec	

Plusieurs preuves tangibles témoignent de l'atteinte du deuxième objectif de la recherche-action concernant l'actualisation progressive du réseau des activités de développement professionnel des directions générales scolaires, dont les suivantes :



- En octobre 2022, le *Microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle d'insertion à la direction générale d'une commission scolaire* (PIDIGECS), offert depuis plus de 30 ans par l'Université de Sherbrooke, devient le *Microprogramme de 3<sup>e</sup> cycle d'introduction à la direction générale de centres de services et de commissions scolaires* (PIDIGECSS). Le profil de sortie de ce nouveau microprogramme est désormais en étroite adéquation avec le cadre de référence national décrivant le leadership des premiers dirigeants en éducation. Pour plus de détails sur le processus d'actualisation de cette activité de développement professionnel des directions générales scolaires du Québec, le lecteur est invité à lire l'article *Et les directions générales scolaires, comment les former à agir avec compétence et conscience au cœur de la complexité actuelle ?* paru en décembre 2022 dans la revue EdCan (Guay et Gagnon, 2022).
- Au printemps 2022, sous l'égide du CPDP, les directions générales scolaires, réunies lors du lancement du cadre de référence sur leur leadership, utilisent ce cadre pour effectuer une analyse de leurs besoins prioritaires de développement professionnel pour l'année scolaire 2022-2023. Ainsi, la thématique du Congrès de mai 2023 de l'ADGSQ portant sur l'usage des données est établie en adéquation avec cette analyse. Cette activité de développement professionnel peut ainsi être contextualisée clairement comme un soutien à leur développement professionnel pour mettre en œuvre l'action prioritaire *Orchestrer la planification stratégique, sa mise en œuvre, sa régulation et sa diffusion*.
- À partir de l'automne 2022, un dispositif d'accompagnement mentorat collaboratif est mis en œuvre pour soutenir l'insertion professionnelle des directions générales et des directions adjointes qui entrent en fonction sans être titulaire d'un diplôme universitaire de 2<sup>e</sup> cycle préalable à leur admission au PIDIGECSS de 3<sup>e</sup> cycle. Le dispositif d'accompagnement mentorat collaboratif devient un espace de réseautage, d'apprentissage et de mise à jour de leurs acquis propres à soutenir leur insertion dans leur nouvelle fonction. Il permet également aux directions générales scolaires en insertion professionnelle de se familiariser avec le cadre de référence construit par leur communauté professionnelle.

À l'automne 2022, une entente pour la mise en œuvre d'une phase 2 de la recherche-action est entérinée entre l'ADGSQ et l'Université de Sherbrooke. Les directions générales scolaires du Québec y visent les objectifs suivants : 1) consolider une compréhension partagée du leadership tel que décrit dans le cadre de référence dont l'action *Orchestrer la planification stratégique ancrée dans des données* ; 2) mettre en œuvre concrètement ce leadership dans le développement du réseau de leurs activités de développement professionnel, dont les rencontres régionales ; 3) évaluer les retombées de cette mise en œuvre sur leur développement professionnel individuel et collectif. Dès septembre 2022, en écho aux deux premiers objectifs susmentionnés, les directions générales de chaque région du Québec identifient des présupposés, des intentions et des actions prioritaires adaptées à leur contexte régional pour consolider leur leadership collaboratif à l'échelle de leur région administrative.

## 5. CONCLUSION PROSPECTIVE

La première phase d'une recherche-action sur le leadership des directions générales scolaires du Québec s'est déroulée entre 2020 et 2022. Elle a permis à cette communauté de générer un cadre de référence explicitant ses présupposés, ses intentions et les actions prioritaires qu'elle veut déployer pour contribuer à la réussite des élèves et du Québec contemporain. Pour les directions générales scolaires du Québec, c'est en développant leur leadership individuel et collectif, en soutenant le déploiement d'une vision et d'une planification stratégiques axées sur la réussite et en collaborant et en communiquant entre elles et avec leurs partenaires qu'elles y parviennent et y parviendront. Elles ont incarné ces manières d'être, de faire et de penser dans le déploiement de la

recherche-action permettant d'amorcer l'actualisation de leur réseau cohérent d'activités de développement professionnel, dont leur programme universitaire d'introduction à la profession, leurs actions de mentorat, leur congrès annuel et leurs rencontres régionales ancrées dans un projet collaboratif concerté. Ces jours-ci s'amorcent une nouvelle phase 2022-2025 de la recherche-action inspirée de ces mêmes manières d'être, de faire et de penser. Les directions générales veulent les enraciner profondément et concrètement dans leur culture associative et organisationnelle. En osant ainsi agir, se développer et chercher ensemble, en collaboration, avec des partenaires aux présupposés et aux intentions semblables, les directions générales scolaires du Québec se positionnent désormais comme des collaborateurs d'une organisation apprenante engagés à *produire et se produire au monde*. En effet, en écho à l'axe *produire et se produire au monde* de la Biennale de Paris 2023, elles témoignent qu'une communauté qui se donne une vision partagée de ce qu'elle veut être, faire et penser ensemble et des espaces collaboratifs pour incarner concrètement ces aspirations peut tangiblement se transformer et espérer transformer ses pairs, sa communauté et son écosystème. À l'heure où les défis confrontés en éducation sont multiples et préoccupants, il y a certainement là une source d'inspiration pour contribuer à notre avenir individuel et collectif.

## RÉFÉRENCES

- ADGSQ, Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2022). *Le leadership des directions générales scolaires : Un cadre de référence pour le définir, le développer et le consolider ensemble*. <https://adgsq.ca/adgsq/cadre-de-reference-sur-le-leadership-des-directions-generales-scolaires/>
- Alberta Education et College of Alberta School Superintendents. (2018). *The Superintendent Leadership Quality Standard Practice Profile*. SLQStandard-PracticeProfile-Print-2019-08-23-FINAL.pdf (cass.ab.ca)
- Anderson, E. et Young, M. (2018). If They Knew Then What We know Now, Why Haven't Things Changed? An Examination of District Effectiveness. *Research Frontiers in Education*, 3 (87), 1-20.
- Baron, C. (2007). Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : Une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir. *Recherches qualitatives*, 27 (2), 104-132.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy, Canada : PUQ.
- Brandon, J., Hanna, P. Donlevy, K. et Parsons, D. (2017). Leading Learning: Lessons from Successful Superintendency Teams. *Asian Education Studies*, 2(4), 57-73.
- British Columbia School Superintendents Association. (n.d) *Dimensions of Practice: For Superintendents, Assistant Superintendents & Directors of Instruction or Equivalent*. [https://bcssa.org/wp-content/uploads/2018/07/BCSSA\\_DimensionsOfPractice\\_full-doc\\_Jul-2.14.pdf](https://bcssa.org/wp-content/uploads/2018/07/BCSSA_DimensionsOfPractice_full-doc_Jul-2.14.pdf)
- 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.

- Fortin, M-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal, Canada : Chenelière Éducation.
- Garvey Berger, J. (2012). *Changing on the job: Developing Leaders for a Complex World*. Stanford, California: Standford Business Books.
- Gendron, S. et Richard, L. (2015). La modélisation systémique en analyse qualitative : un potentiel de pensée innovante. *Recherches qualitatives*, 17, 78-97.
- 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. et Prudhomme, L. (2018). La recherche-action. Dans T. Karsenti et L. S. Zajc (dir.), *La recherche en éducation : Étapes et approches* (p. 235-267). Montréal: Presses de l’Université de Montréal.
- 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).
- Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2022). Et les directions générales scolaires, comment les former à agir avec compétence et conscience au cœur de la complexité actuelle ? *Éducation Canada*. <https://www.edcan.ca/articles/les-directions-generales-scolaires-comment-les-former/?lang=fr>
- Guay, M.-H. et Gagnon, B. (Soumis). Accompagner les leaders dans la modélisation de leur leadership en contexte de recherche-action et de formation universitaire. *Questions vives*.
- Herdman-Barker, E. et Wallis, N. C. (2016). *Imperfect Beauty: Hierarchy and Fluidity in Leadership Development*. <https://www.gla.global/wp-content/uploads/2017/02/Imperfect-Beauty-Herdman-Barker-and-Wallis-2016.pdf>
- Institut du leadership de l’Ontario. (2013). *Le cadre de leadership de l’Ontario. Guide à l’intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l’Ontario*. Cadre\_de\_leadership\_de\_lOntario.pdf (education-leadership-ontario.ca)
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Vers des communautés d’apprentissage inspirées*. Diateino.

- Leithwood, K., Harris, A. et Hopkins, D. (2020) Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School Leadership & Management*, 40:1, 5-22.
- Leithwood, K., Sun, J., et McCullough. (2019). How School Districts Influence Student Achievement. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 519-539.
- Manitoba Association of School Superintendents. (n.d). *The Superintendency: A Resource Document to Guide Shared Leadership by School Boards & Superintendents*. superintendency book.pdf (mbschoolboards.ca)
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G. et Baker, B. A. (2006). The Use of Constructive-Development Theory to Advance the Understanding of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653.
- Newton, P., Herron, A., Reid, K. et Steeves, J. (2017). *LEADS Leadership Development Paper*. SELU et Université de Saskatchewan.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4<sup>e</sup> édition). Malakoff, France : Armand Colin.
- Rooke, D. et W. Torbert. (2016). Les 7 logiques d'action des leaders. *Harvard Business Review*., 83 (4), p. 66 à 76.
- Trujillo, T. (2013). The Reincarnation of The Effective School Research: Rethinking the Litterature on District Effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 51(4), 426-452.