

RECHERCHE SUR LE CHANGEMENT EN ÉDUCATION : LE PRESENT ET L'AVENIR

Michael Fullan Ph.D.¹
Professeur émérite
OISE/Université de Toronto

RÉSUMÉ

Ces dix dernières années, la recherche sur le changement en éducation s'est orientée résolument vers l'action et les applications. Dans ce bref article j'illustrerai ces tendances à deux niveaux : celui de l'école et celui du système scolaire entier, et en conclusion j'identifierai les priorités de la recherche sur le changement en éducation pour les dix années à venir.

Mots-clés : changement en éducation, leadership éducatif, réforme éducative, recherche

La réforme au niveau de l'école

La recherche au niveau de l'école a fait des conclusions solides. S'il est vrai que les écoles en situation socio-économique plus élevée obtiennent en moyenne de meilleurs résultats chez leurs élèves, il est de plus en plus clair que parmi les caractéristiques scolaires certaines font une grande différence indépendamment de la classe sociale. Ces qualités sont en nombre réduit. Rick Dufour *et al.* (2010) ont concentré leur travail sur le développement des 'Communautés d'apprentissage professionnel' (CAP). Ces cultures scolaires ont trois caractéristiques. Elles développent des cultures scolaires qui :

1. S'assurent que l'élève apprend.
2. Développent une collaboration en vue d'un objectif au sein des groupes d'enseignants, et
3. Se concentrent sur les résultats liés à l'amélioration de la pratique enseignante.

Dans leur livre, Dufour *et al.* (2010) livrent chapitre après chapitre les noms d'écoles et de districts qui ont mis en œuvre les Communautés d'apprentissage professionnel et dont les résultats des élèves se sont améliorés de 20 à 40% sur des périodes de 3 à 5 ans.

Une confirmation importante de ces résultats est fournie dans la recherche longitudinale soignée par Tony Bryk *et al.* (2010). Ils ont suivi depuis 1990 les résultats des écoles élémentaires de Chicago. Chicago constitue un grand système scolaire urbain avec 450 écoles élémentaires. Dans leur dernière recherche ils ont identifié un échantillon de 100 écoles qui ont particulièrement

¹ Nous remercions l'auteur le fait d'avoir accepté la publication de cet article dans notre Revue Numérique de Recherche Lasallienne.

bien réussi en lecture et en calcul, et les ont comparées à un échantillon correspondant d'écoles aux résultats stagnants ou en déclin. Bryk s'est attaché à découvrir ce qui causait ces différences.

31

Ils ont découvert cinq différences principales : ils ont appelée l'une d'elles 'le conducteur' de la réforme, et celle-ci à son tour se concentrait sans relâche sur quatre autres éléments. L'élément appelé 'le conducteur' était le directeur de l'école qui contribuait à développer quatre autres éléments : la capacité professionnelle des enseignants à travailler ensemble ; un climat de sécurité et d'encouragement pour les élèves ; un programme scolaire et un système d'instruction bien conçus ; et le développement de relations étroites avec les parents et le voisinage.

Ces résultats sont tout à fait concordants avec ceux de Dufour *et al.* (2010). Le leadership scolaire est sans aucun doute l'élément clef. En fait l'examen très complet « *Best Evidence Synthesis* » (**BES**) de la recherche mondiale sur le rôle du leadership dans sa relation avec les résultats de l'apprentissage de l'élève a mis en évidence qu'un facteur avait deux fois plus d'influence que n'importe quelle autre variable dans les effets sur l'apprentissage de l'élève. C'était dans quelle mesure « le directeur de l'école participe comme un apprenant », au même titre que les enseignants, à faire des améliorations dans l'école (Robinson, 2009).

Ces résultats sont si clairs et si confirmés que leur validité n'est même plus l'objet d'un débat. La vraie question maintenant est comment mettre en pratique ces qualités. C'est principalement sur ce sujet que j'ai travaillé, autrement dit, mettre en pratique les cultures collaboratives visées (Fullan, 2010a).

Pour développer des écoles collaboratives il est nécessaire de modifier l'infrastructure de manière à ce qu'elle travaille à ce problème. Nous nous sommes efforcés d'identifier et de soutenir les districts scolaires qui à leur tour se sont concentrés sur le développement de 'communautés d'apprentissage professionnel' dans toutes les écoles à l'intérieur du district. Cela nous a amenés à de nouveaux développements sensationnels d'écoles apprenant d'autres écoles en groupes et en réseaux. Nous avons aussi étendu ce travail de façon à ce que des systèmes entiers -provinces, états et pays- puissent améliorer le système entier.

La réforme au niveau du système

Ce n'est pas tellement nous, en Ontario, qui avons inventé ces idées, mais plutôt nous avons eu la possibilité de les mettre en pratique très largement depuis l'élection d'un nouveau gouvernement en 2003. Le Premier Ministre Dalton McGuinty s'est engagé à fond derrière l'impératif moral de relever le niveau et de combler le fossé au bénéfice de tous les enfants ; et il s'est également engagé à mettre en œuvre une stratégie précise pour y parvenir. Au point de départ en 2003 le système des écoles publiques de l'Ontario était stagnant. Ses 2 millions d'élèves et 4900 écoles de 72 districts scolaires étaient en baisse ou stationnaires en ce qui concernait la lecture, le calcul et le succès au collège depuis 5 ans. Aujourd'hui, 6 ans plus tard, la lecture a progressé de 13% et le taux de succès au collège est passé de 68% à 79%.

Le succès de l'Ontario jusqu'à présent est basé sur un ensemble de 8 composants liés les uns aux autres :

1. *Un petit nombre de buts ambitieux*

L'objectif initial de la réforme en Ontario a été d'améliorer chez les élèves l'acquisition des compétences en lecture et calcul (cruciaux pour le développement d'habileté de pensée et de compréhension) et améliorer l'indice de diplômé de l'école moyenne (inclues les innovations qui faisaient les programmes les plus éminents pour les intérêts vitaux des étudiants). Ces priorités sont restées intactes depuis le lancement des réformes en 2003. En 2010, une nouvelle initiative a été ajoutée -l'apprentissage précoce- cela inclut la possibilité du jardin d'enfants toute la journée pour les 4-5 ans, et la mise en œuvre progressive a commencé en 2010.

2. *Une coalition au sommet pour guider*

Dès le début, le leadership central, spécialement lié à la présence du Premier Ministre, a été perçu comme essentiel. Le Premier Ministre préside un groupe de leaders comprenant le Ministre, le Vice-ministre, le Responsable principal des Résultats scolaires, le Conseiller spécial du Premier Ministre et d'autres responsables clefs du système. Ce groupe, qui a reçu le nom de « Equipe des Résultats en Education », guide la progression, fait jaillir des esprits des programmes et des initiatives et s'assure que le système conserve le cap sur les priorités essentielles.

3. *Des critères et des ambitions élevés*

Des critères et des ambitions élevés sont contenus implicitement dans les objectifs ambitieux qui ont le moins le Niveau 3 dans les examens provinciaux en lecture, écriture et mathématiques et b) après cinq années de secondaire, 85% des élèves réussissent à l'examen. Ces objectifs sont reconnus comme des « cibles croissantes », des attentes pour le système aussi bien que des résultats attendus, représentant des améliorations considérables par rapport aux résultats de 2003 : 54% d'élèves au moins au Niveau 3 en fin de primaire et 68% de succès en fin de collège.

4. *Investissement dans le leadership et l'acquisition de capacités²*

S'il est un concept qui résume le noyau de la stratégie de l'Ontario, c'est bien l'acquisition de capacités. L'acquisition de capacités a été lancée en premier lieu par le Ministère de l'Education avec la création du Sous-secrétariat pour l'aptitude à la Lecture et au Calcul (LNS en anglais) et de la Branche pour le Succès et l'Apprentissage des Elèves jusqu'à 18 ans (SS/L18 en anglais), maintenant coordonnés dans une nouvelle Division des Résultats des Elèves. La Province a consenti des investissements majeurs en personnel (p. ex. Officiers de Résultats des Elèves, Leaders de Succès des Elèves, Leaders d'efficacité des Ecoles, Enseignants de Réussite des élèves, enseignants additionnels au primaire et en spécialités) et en ressources (p. ex. instituts professionnels d'apprentissage, séminaires en ligne, guides de formation).

5. *Mobilisation de données et de pratiques efficaces comme stratégie pour le développement*

Au commencement de cette stratégie, le Bureau d'Education et de Statistiques (EQAO en anglais), l'agence de mesure dotée de moyens manuels, administrait, collectait et publiait des données annuelles sur les résultats des élèves à partir des données provinciales ; mais à cette époque il existait peu de mécanismes permettant d'intégrer ces renseignements avec d'autres sources de données pour fournir un tableau plus complet des résultats scolaires. Le LNS, entre

² Note de l'éditeur: de capacités en rapport avec l'instruction.

autres, a introduit un outil de collecte de données, Voisins Statistiques d'Ontario (OSN), pour aider aussi bien le secrétariat et les bureaux des écoles du district à stimuler l'amélioration et à superviser les progrès.

6. Intervention en mode non-punitif

Un élément clef de la stratégie est d'encourager chacun à prendre des risques, à apprendre et à partager les pratiques efficaces, tout en intervenant d'une manière non-punitive. Autrement dit, la stratégie est délibérément « clément en jugement ». Même le programme de réforme pour les écoles élémentaires (appelé OFIP) et l'Initiative de Soutien Scolaire pour les écoles secondaires rendent un son positif lorsqu'elles identifient des écoles et des bureaux d'écoles de district dans lesquels les données révèlent qu'un nombre significatif d'élèves n'atteignent pas la norme provinciale.

7. Vigilance au sujet des « sources de distraction »

Dès le début, les leaders de la stratégie de l'Ontario ont adopté un état d'esprit proactif selon lequel les « sources de distraction » ne pourraient pas être évitées mais qu'on travaillerait à minimiser leur interférence avec les priorités fondamentales. Une « source de distraction » est quoi que ce soit qui détourne l'énergie et la concentration loin du travail essentiel à accomplir. Par exemple, un conflit professionnel permanent des enseignants au sujet de la négociation collective annuelle a été une source de distraction pendant la période qui a précédé 2003. Le gouvernement a mis comme priorité d'établir des conventions collectives de quatre ans avec toutes les fédérations ; on en est actuellement à la deuxième période de quatre ans. D'autres sources de distraction pourraient être de nouvelles priorités ad hoc ou encore une bureaucratie excessive. On admet que les sources de distraction ne peuvent pas toujours être éliminées mais qu'il est essentiel de protéger la concentration sur les priorités fondamentales.

8. Être transparents, inlassables et incitant à toujours plus d'efforts

Bien que la stratégie soit « clément en jugement », il y a un certain nombre d'aspects qui accroissent la pression pour l'obligation de rendre compte, par exemple la transparence au sujet des résultats et des pratiques, l'interaction entre pairs et, le partage entre écoles et la négociation des objectifs et de la mise en œuvre des plans entre le LNS, le SS/L18 et les écoles ou bureaux scolaires de district. Une nouvelle législation a renforcé plus récemment l'attente que les bureaux scolaires de districts (y compris les directeurs et gestionnaires) ont la responsabilité de se concentrer sur les résultats des élèves. D'une façon plus générale, l'insistance permanente du premier Ministre et du gouvernement sur les priorités essentielles maintient la stratégie de l'Ontario en pleine lumière à tout moment.

La prochaine décennie de recherche sur le changement en éducation

A mon avis, il y aura deux courants principaux dans la recherche au cours de la prochaine décennie : concentration sur les matières d'instruction approfondies et expansion de la recherche et du développement à la réforme du 'système total'. Sur le premier point, on peut s'attendre à voir des innovations s'attaquant aux compétences créatives d'un ordre supérieur, la résolution de problèmes, le raisonnement critique, l'emploi de la technologie et la collaboration. Ces compétences ont fait l'objet jusqu'à présent d'un traitement superficiel où on se réfère à ce qu'on appelle « les compétences du 21^e siècle ». La différence, c'est qu'à l'avenir le travail sur ces

sujets deviendra mieux défini. Il y aura plus d'innovation, plus de spécificité et de précision pour identifier les pratiques instructives particulières et pour montrer le lien qu'elles ont avec les résultats de l'apprentissage des élèves. 34

La deuxième tendance fera appel à des comparaisons internationales ciblées sur les résultats des élèves, et l'investigation correspondante des politiques, stratégies et structures associées aux pays qui réussissent. A la différence de la recherche de la dernière décennie qui a examiné les résultats, ce nouveau travail approfondira la recherche des 'moyens pour parvenir', et des facteurs causatifs produisant la réussite.

Ces deux tendances -compétences approfondies, et réussite à grande échelle- se nourriront mutuellement, et se manifesteront à l'échelle mondiale. Le travail fondateur de la décennie passée a créé une base ferme pour atteindre la phase suivante de plus grande qualité dans la recherche et la pratique du changement en éducation.

Références bibliographiques

- Bryk, A., Bender-Sebring, P., Allensworth, E., Luppescu, S., y Easton, J. (2010). *Organizing schools for improvement: lessons from Chicago*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dufour, R., Dufour, R., Eaker, R., y Karhanek, G. (2010). *Raising the bar, closing the gap: Whatever it takes*. Bloomington, ID: Solution Tree.
- Fullan, M. (2008). *The six secrets of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2010a). *Motion leadership*. Thousand Oaks, CA.: Corwin Press.
- Fullan, M. (2010b). *All systems go*. Thousand Oaks, CA.: Corwin Press.
- Robinson, V., *Best evidence synthesis: the role of the principal in improving student outcomes*. Wellington, New Zealand: Ministry of Education