

# Préface

C'est avec un immense plaisir que je vous présente cet ouvrage, fruit d'un véritable travail collaboratif entre les Affaires éducatives de la Fédération des centres de services scolaires du Québec (Fédération) et l'Université de Sherbrooke (UdeS).

Rappelons que pour soutenir le réseau, la Fédération a mis en place une Table nationale de concertation à la Formation générale des jeunes, composée de gestionnaires de services éducatifs. C'est en réponse à la demande des directions de services éducatifs pour un grand événement rassembleur et une participation plus active au Projet CAR qu'est née l'idée de cette Journée nationale des services éducatifs. Le Projet CAR, ambitieux projet national sur les approches collaboratives, dirigé par la Fédération depuis 2021, vise à développer le leadership des acteurs de l'éducation en mettant de l'avant la place de la collaboration, de l'amélioration continue des organisations et du monitoring des données au service de la réussite des élèves.

Développée dans une véritable collaboration entre praticiens et chercheurs, cette journée a été conçue par les représentants de la Table nationale et l'équipe de la Fédération en étroite collaboration avec une équipe provenant du Département de gestion de l'éducation et de la formation de l'UDS.

Je tiens à remercier les penseurs de cette journée d'avoir su mettre l'intelligence collective au cœur de son développement : Marie-Josée Bibeau (CSS des Grandes-Seigneuries), Dany Boulette (AQCS), Jean-Sébastien Desrosiers (CSS de Laval), Isabelle Gilbert (CSS des Îles), Dany Grégoire (CSS des Hauts-Cantons), Karine Labelle (CSS Marie-Victorin et représentante de l'AQCS) et Alain Tardif (CSS du Val-des-Cerfs). Un remerciement particulier à Karen Roberge, conseillère principale à la Fédération, pour son esprit d'équipe inébranlable. À cette équipe s'est jointe celle de l'UDS, formée plus particulièrement de ressources professorales chargées de cours : Isabelle Vachon, Dany Grégoire et France Morin. Nous avons eu la chance de bénéficier de l'expertise précieuse de la professeure Suzanne Guillemette, Ph. D. (UDS), en particulier dans les domaines de l'accompagnement et du développement professionnel. Ensemble, nous avons su créer une alliance pour concevoir et concrétiser la première édition de la Journée nationale des services éducatifs.

Cet ouvrage met en lumière la posture d'apprenants adoptée par les gestionnaires qui se sont engagés activement dans un dialogue interorganisationnel, et ce, afin de coconstruire leur vision de la culture de données, du leadership, d'un climat scolaire sain et sécuritaire, de l'insertion professionnelle et du développement de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes.

Plus spécifiquement, nous avons mis en pratique les principes de la démarche de l'enquête appréciative au service du développement d'une organisation apprenante selon une perspective réflexive, et ce, dans un souci de continuer à bâtir notre beau système d'éducation public. Ensemble, nous avons parié sur les forces de notre réseau pour continuer à viser l'excellence.

Ainsi, dans cet ouvrage, vous découvrirez les fondements théoriques de la démarche de l'enquête appréciative qui ont nourri la conception de cette journée, en y intégrant les bases de l'approche collaborative, de l'amélioration continue des systèmes et des écoles efficaces.

Vous y trouverez également des pistes pour adapter l'ensemble des activités à votre contexte, afin d'opérationnaliser cette vision au sein de vos organisations et d'appréhender l'impact d'une telle démarche mettant l'accent sur la valorisation de l'existant dans le développement d'une vision commune.

Je ne saurais conclure sans exprimer ma profonde gratitude et mon admiration à Isabelle Sirois, conseillère principale à la Fédération, qui a su mobiliser les collaborateurs autour d'une vision partagée. Grâce à la richesse de son expérience et à son engagement sincère envers l'excellence du réseau éducatif, elle a insufflé à cette première Journée nationale des services éducatifs un élan prometteur, garantissant son renouvellement dans les années à venir.

Bonne lecture et excellente réflexion!

**Mary-Lou McCarthy,**

*Coordonnatrice à la formation générale des jeunes et responsable du Projet CAR*

1<sup>er</sup> novembre 2024

# Introduction

Selon l'UNESCO (2024), promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie (ATLV) signifie « créer des systèmes concrétisant le droit à l'éducation des personnes de tous les âges et fournir des opportunités de mobiliser leur potentiel, tant pour leur développement personnel que pour le développement économique, social, culturel et environnemental durable de la société ». Ceci requiert notamment la reconnaissance, la validation et l'attestation des compétences acquises dans des contextes, tantôt formels, tantôt informels.

Depuis plus de 10 ans, le projet Collaborer, Apprendre et Réussir (CAR) s'inscrit dans ce paradigme d'ATLV qui oblige un engagement intersectoriel à multiples niveaux (centres de services scolaires ou commissions scolaires, écoles, cycles et classes) au regard de divers objectifs de développement professionnel chez les acteurs en milieu scolaire<sup>1</sup>. Le but étant de soutenir le développement du leadership pédagogique de tous les acteurs et par conséquent, la réussite éducative des élèves. Les missions, visions et valeurs véhiculées au projet CAR illustrent une façon de mener de l'avant cette dynamique par leur façon de soutenir la réussite éducative ainsi que la justice sociale par la collaboration, la culture de données et l'amélioration continue.

## **Mission**

Accompagner un changement culturel systémique par la collaboration, le renforcement du leadership et l'utilisation des données pour favoriser le développement des compétences des acteurs de l'éducation au service de l'apprentissage et de la réussite des élèves.

## **Vision**

Le mouvement qui transforme l'éducation au Québec.

## **Valeur**

Ouverture, engagement, cohérence, collaboration, rigueur.

---

Source : Projet CAR

Pour mieux répondre à cet engagement, le projet CAR s'inscrit dans une démarche en mouvement en se plaçant dans une dynamique d'amélioration continue et de leadership transformationnel. En 2024, dans le cadre de la Journée nationale des services éducatifs, nous avons proposé de demeurer en mouvement et de vivre une démarche d'enquête appréciative au service du développement d'une culture collaborative et apprenante de manière transformationnelle. Nous pouvons dès lors qualifier CAR non plus de projet, mais de *Mouvement de Collaboration, d'Apprentissage et de Réussite*.

---

1. Acteurs en milieu scolaire : direction générale des CSS, directions du service éducatif et/ou des ressources humaines, directions d'établissement, personnel enseignant et personnel professionnel et de soutien de la communauté éducative, etc.

Le présent ouvrage reprend le vécu de cette journée tout en le bonifiant dans le but d'illustrer ce Mouvement CAR au sens de la pratique et de la théorie, et ce, dans un but de transférabilité, tant dans les services éducatifs que dans les écoles et les centres de formation.

Plus spécifiquement, au chapitre 1, nous proposons de revenir sur certains concepts théoriques qui sous-tendent la démarche de l'enquête appréciative proposée, en y présentant d'abord ses assises épistémologiques en relation avec le concept de leadership transformationnel privilégié au Mouvement CAR.

C'est à travers la notion du leadership transformationnel que l'on voit poindre les trois thèmes exploités dans le cadre de la journée, dont les notions de collaboration, d'inclusion ainsi que de monitoring. La démarche de l'enquête appréciative devient le fil conducteur de la présente réflexion. Elle repose notamment sur la façon de réfléchir à certains enjeux au sein des organisations dans une perspective de valorisation et de transformation organisationnelle. Or, rappelons que les trois thèmes (collaboration, inclusion, monitoring) ont été mis en exergue au regard de certains enjeux actuels en éducation, dont la culture de données, l'insertion professionnelle, le leadership, le climat scolaire ainsi que la place de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes pour soutenir la réussite éducative. Ces enjeux se transforment en objets à valoriser dans les milieux scolaires et seront dès lors présentés afin de soutenir la mise en contexte de la journée.

Le deuxième chapitre explicite et exemplifie l'opérationnalisation de la démarche de l'enquête appréciative selon le «4D-Cycle» traduit par le 4D-itératif. Cette démarche s'inscrit plus particulièrement à travers une dynamique réflexive et critique, soutenue par les principes de «*World café*» ou «café du monde», pour mieux susciter une dynamique autour de *collaborer, apprendre et réussir* au sein des organisations.

Nous nous proposons d'abord d'explicitier la façon de réfléchir, de planifier et de réguler la démarche globale en y intégrant les ateliers en utilisant un tiers-espace. Ensuite, nous déplaçons chaque atelier selon les quatre composantes du «4D-itératif» dans un but de susciter un transfert possible au sein des centres de services scolaires ou encore, des établissements d'enseignement. Nous terminons en présentant certaines conditions de réalisation.

Le troisième chapitre nous amène à analyser et à dégager les spécificités ainsi que les invariants inhérents à l'interrelation entre les trois thèmes que sont la collaboration, l'inclusion et le monitoring, à cinq enjeux actuels en éducation (la culture de données, le leadership, l'insertion professionnelle, le climat scolaire et la formation professionnelle et générale des adultes). Quoique la présente démarche ne s'inscrive pas dans une méthode de recherche, certains constats s'en dégagent et servent de pistes de transfert.

La conclusion présente les interrelations qui nous permettent de croire qu'une telle démarche de l'enquête appréciative est une façon de transformer nos CSS ainsi que nos établissements scolaires.