

Master of Arts en enseignement pour le degré secondaire I

Synthèse du Mémoire de Master

Les chefs d'établissements scolaires : Moteurs pour la collaboration familles-école ?

Enquête qualitative auprès des directeurs des Cycles d'Orientation du Canton de Fribourg

Auteur	Vallat Aurélia
Superviseur	Ogay Tania
Date	09.06.15

Introduction

Le système scolaire fribourgeois est en pleine mutation. Entre la réforme HarmoS, inspirée de politiques d'accountability et le remaniement complet de la Loi Scolaire, datant de 1985, les directeurs de Cycles d'Orientation (CO) font face à de nouveaux défis. Parmi ceux-ci, la relation familles-école se voit redéfinie. Voulue sous forme de « collaboration » par les politiques, sa mise en œuvre reste cependant floue, notamment au niveau de l'introduction d'un Conseil des Parents dans chaque CO (Art. 31, LS 2014). De plus, en raison de la polysémie du terme collaboration (Portelance et al., 2011), le projet politique peut être interprété de différentes manières. Le but de ce travail est de comprendre les représentations de la relation qu'ont les chefs d'établissement interrogés ainsi que leurs pratiques actuelles quant à sa gestion. En effet, ils sont responsables au niveau légal de la mise en œuvre de cette collaboration familles-école tant au niveau individuel qu'au niveau collectif au sein du Conseil des Parents. La question des moyens à utiliser afin d'impliquer les parents au mieux au sein de la scolarité de leurs enfants se pose. La littérature spécifique à l'efficacité des écoles démontre le rôle clé du leadership éducationnel. Son influence est significative, bien que faible et indirecte, quant à la qualité des apprentissages et la réussite des élèves (Hallinger & Snidvongs, 2005).

Nous nous sommes donc demandé ce que comprennent les directeurs du terme de « collaboration » utilisé par la loi, comment ils voient la relation idéale avec les familles, comment ils perçoivent les relations dans le quotidien de leur travail et finalement, la politique de leur établissement.

Ce travail s'intéresse aussi à ce que les chefs d'établissement mettent en place pour gérer les relations avec les familles : consignes aux enseignants, formations continues, outils de communication et principes guidant les rencontres familles-école. Les discours des directeurs sur leurs pratiques de leadership ont donc été analysés avec un focus sur les relations familles-école.

À l'instar de Boulanger et al. (2010), ce travail tend à mettre en lumière les liens entre représentations et pratiques.

Méthode

Pour répondre aux questions de recherche de ce travail de Master, nous avons mené une enquête qualitative au moyen d'entretiens de type semi-directif auprès de dix directeurs des Cycles d'Orientation fribourgeois de la partie francophone. Les entretiens ont duré entre 35 minutes et 1 heure 20 par personne.

Face à une réalité complexe et singulière, nous avons choisi de ne formuler aucune hypothèse répondant à nos questions de recherche. En effet, il ne s'agit pas ici de trouver des faits généralisables à un corps de métier, mais bien de mettre en lumière des vécus propres à des contextes uniques. Dans la présentation des résultats, nous avons cependant choisi de mettre en lumière les accords et les divergences entre les répondants. Les différents points de vue sont donc présentés de sorte à se répondre les uns aux autres. Chaque directeur s'est vu attribuer un pseudonyme masculin indépendamment du genre, afin de protéger son identité. En effet, il n'y a eu qu'une femme sur les dix directeurs interrogés.

Pour mener à bien notre analyse, nous avons tout d'abord transcrit les entretiens puis nous avons codé ces derniers à l'aide du programme NVivo selon les différents thèmes de notre travail. Ces catégories ont été déterminées a priori au travers du guide d'entretien, mais se sont affinées a posteriori grâce aux deux entretiens exploratoires. En parallèle à ce travail, nous avons résumé chaque entretien pour cerner la cohérence interne du discours. Ensuite, nous avons découpé la présentation des résultats en deux étapes. D'abord, nous avons mis en dialogue les deux entretiens exploratoires. Puis nous avons affiné le guide d'entretien. Après avoir récolté les données suivantes, les résultats sont venus confirmer, compléter ou nuancer chacun des thèmes sélectionnés. Finalement, nous avons procédé à une analyse thématique transversale.

Résultats

La relation idéale, telle qu'elle a été décrite par une majorité des directeurs peut être située au premier niveau de la pyramide de la collaboration de Larivée (2011) se nommant « information / consultation ». Ce niveau de collaboration ne convient pas à la relation idéale selon tous les directeurs mais répondrait aux besoins de fonctionnement minimaux de l'institution. Il semble qu'en pratique, ce niveau de collaboration soit le plus souvent mis en œuvre et convienne aux personnes interrogées.

Les représentations des directeurs envers la majorité des parents sont positives et leurs pratiques décrites conviennent aux chefs d'établissement. Cependant, une minorité de parents est vécue et décrite comme difficile. Lors des entretiens, la majorité des répondants ont déploré le fait que cela soit bien souvent les parents d'élèves problématiques avec qui il est le plus difficile de collaborer.

Plus de tolérance et de compréhension ont été exprimées envers les parents migrants qu'envers les parents dits « d'enfants-rois ». Aucune réflexion critique quant aux raisons et aux solutions à cette problématique n'a été développée lors des entretiens. Kim (2009) considère que cette vision en creux de l'investissement des familles comporte un important risque : la tendance à croire que cela dénote d'un manque d'intérêt pour l'éducation des enfants. On a ce sujet. À ce sujet, Kim (2009) propose de changer de paradigme en évitant de se concentrer sur les «déficiences» des parents, mais en cherchant à régler le problème de l'investissement des parents en analysant les variables contextuelles, comme la perception des enseignants à propos de l'efficacité des parents «minoritaires». Parmi elles, le leadership de l'école est considéré comme un paramètre pouvant influencer l'implication parentale.

Les pratiques des directeurs interrogés en matière de relation familles-école sont, de même que les représentations sociales, très semblables. Les résultats ont révélé plusieurs stratégies de communication utilisées par les chefs d'établissement scolaires pour prévenir les difficultés relationnelles entre familles et école, à savoir : l'utilisation du téléphone pour contacter les parents au lieu d'une lettre transmise par l'élève ; l'invitation des familles à des rencontres dans le bureau du directeur pour établir un lien direct de proximité et de confiance lors de soucis avec l'élève, ainsi qu'une attitude claire et ferme quant aux droits et devoirs de chacun transmise au travers de la brochure d'information en début d'année qui doit souvent être signée, comme un contrat, pour attester que les parents en ont bien pris connaissance. Cependant les attentes des directeurs, tant envers les parents qu'envers les enseignants sont souvent formulées oralement et au cas par cas en fonction des besoins. Selon le deuxième principe de justice dans les relations familles-école développés par Périer (2012), l'explicitation des attentes est un élément essentiel pour qui veut promouvoir l'égalité entre tous les parents, quelle que soit leur origine socioéconomique. Un changement dans les pratiques à ce niveau permettrait, selon Boulanger et al. (2010), une amélioration des représentations que les directeurs ont des parents.

Nos résultats ont aussi révélé la problématique de la communication avec certains parents allophones. En effet, le manque d'explicitation des attentes de l'école envers les parents empêche les parents de cultures éloignées de celle de l'école de se faire une idée précise de la manière dont ils peuvent s'impliquer auprès de leur enfant.

Comme indiqué par Moisset et Toussaint (2003), un des aspects importants des compétences des chefs d'établissement en matière de communication est le contrôle de la réception des messages transmis. Au travers de nos entretiens, nous avons pu constater que certains parents allophones n'étaient pas repérés et invités aux séances d'informations spéciales pour parents d'élèves de classes d'accueil. En effet, certains élèves ayant suivi une grande partie de leur scolarité en Suisse ont des parents ne parlant pas suffisamment bien la langue de scolarisation pour trouver un intérêt, ou oser se rendre aux séances d'informations. La possibilité de traduction offerte aux familles primo-arrivantes gagnerait à être étendue aux personnes nécessitant cette médiation-là. Les directeurs ont en effet régulièrement relevé la problématique posée par l'utilisation de l'élève comme intermédiaire de communication entre l'école et la famille. Lors de cette enquête, il est donc apparu nécessaire de réfléchir non seulement aux moyens de communication employés, mais aussi au contrôle de la réception de ce message. En effet, il a été relevé que le sentiment d'invitation qu'ont les parents influencera positivement leur participation et leur implication dans la scolarité de leurs enfants (Hoover-Dempsey & Sandler, 2005).

Le schéma ci-dessous synthétise les résultats obtenus. Les raisons d'entretenir une relation de qualité familles-école sont à la base (en noir) de ce schéma sous forme d'école. En rouge, les flèches résument les moyens évoqués par les directeurs pour transmettre leurs attentes envers d'une part l'implication parentale, d'autre part l'engagement des enseignants dans la relation familles-

école. En bleu, ces attentes sont résumées pour chacune des parties. Et finalement, le toit symbolise l'idéal de la relation familles-école qui chapeaute le tout. Les bulles sont des citations des directeurs interrogés.



Figure 8 : Représentations des directeurs de CO quant à la relation familles-école (A.Vallat, 2015)

Conclusion

Ces résultats ne sont pas généralisables étant donnée le caractère qualitatif de cet enquête. Ils engagent cependant à mener une réflexion quant à la formulation des attentes de l'école envers les parents afin de promouvoir leur implication dans la relation familles-école, malgré un manque de familiarité avec la culture scolaire. Étant donné que les relations avec la majorité des familles fonctionnent bien, la manière d'inviter les parents à participer à la scolarité de leurs enfants impactera particulièrement sur les minorités, telles que familles de faibles niveaux socioéconomiques et/ou allophones. Il semble aussi nécessaire de clarifier les attentes envers les enseignants quant à la gestion de cette relation, puisqu'ils ont aussi un rôle à jouer dans la création auprès des parents d'un sentiment d'invitation à s'impliquer dans la scolarité de leurs enfants (Hoover-Dempsey & Sandler, 2005).

Bibliographie sélective

- Boulanger, D., Larose, F., & Couturier, Y. (2010). La logique déficitaire en intervention sociale auprès des parents. *Nouvelles pratiques sociales*, 23(1), 152-176.
- De Saedeleer, S., Brassard, A. & Brunet, L. (2004). Des écoles plus ouvertes à l'implication des parents? Le point de vue des directeurs d'établissement au Québec. *Revue française de pédagogie*. (147), 69-77.
- Hallinger, P. & Snidvongs, K., (2005). Adding value to school leadership and management. A review of trends in the development of managers in the education and business sectors. Nottingham : National College for School Leadership.
- Hoover-Dempsey, K. V., Walker, J. M., Sandler, H. M., Whetsel, D., Green, C. L., Wilkins, A. S., & Closson, K. (2005). Why Do Parents Become Involved? Research Findings and Implications. *Elementary School Journal*, 106(2), 105-130.
- Kim, Y. (2009). Minority parental involvement and school barriers : Moving the focus away from deficiencies of parents. *Educational Research Review*, 4(2), 80-102.
- Larivée, S. J. (2011a). L'établissement de relations école-famille collaboratives et harmonieuses. Des types d'activités, des obstacles, des enjeux et des défis. In J. Pharand, L. Portelance, & C. Borges, *La collaboration dans le milieu de l'éducation: dimensions pratiques et perspectives théoriques* (pp. 161-180). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Moisset, J.-J. et Toussaint, P. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Périer, P. (2012). De quelques principes de justice dans les rapports entre les parents et l'école. *Éducation et didactique*, 1(6), 85-95.
- Portelance, L., Pharand, J., & Borges, C. (2011). Mieux comprendre la collaboration pour mieux collaborer. In L. Portelance, C. Borges & J. Pharand, *La collaboration dans le milieu de l'éducation: dimensions pratiques et perspectives théoriques* (pp. 215-224). Québec: Presses de l'Université du Québec.