



*Présentation d'un travail de recherche-action entrepris dans une école primaire privée*  
**École Notre-Dame de la Lumière- Liban**

*Dans le cadre d'un*  
*Mémoire de Master recherche en Sciences de l'éducation à l'université Saint-Joseph de Beyrouth*

**L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE DES ENSEIGNANTS AU TRAVAIL PAR LE  
BIAIS D'UNE RECHERCHE-ACTION PORTANT SUR L'ENVIRONNEMENT  
SOCIOEDUCATIF DANS UNE ÉCOLE PRIMAIRE PRIVÉE**

**Préparé par**  
**Daccache Rachel**

Nantes 2017

# Plan de la présentation

- Introduction
- État des lieux et problématique
- Méthodologie et opérationnalisation de l'étude
  - Le processus de la recherche-action: 5 phases
  - Analyse des résultats et génération du savoir
- Conclusion

# Introduction

- Contexte libanais des écoles

## Réputation de l'école

- Taux de réussite

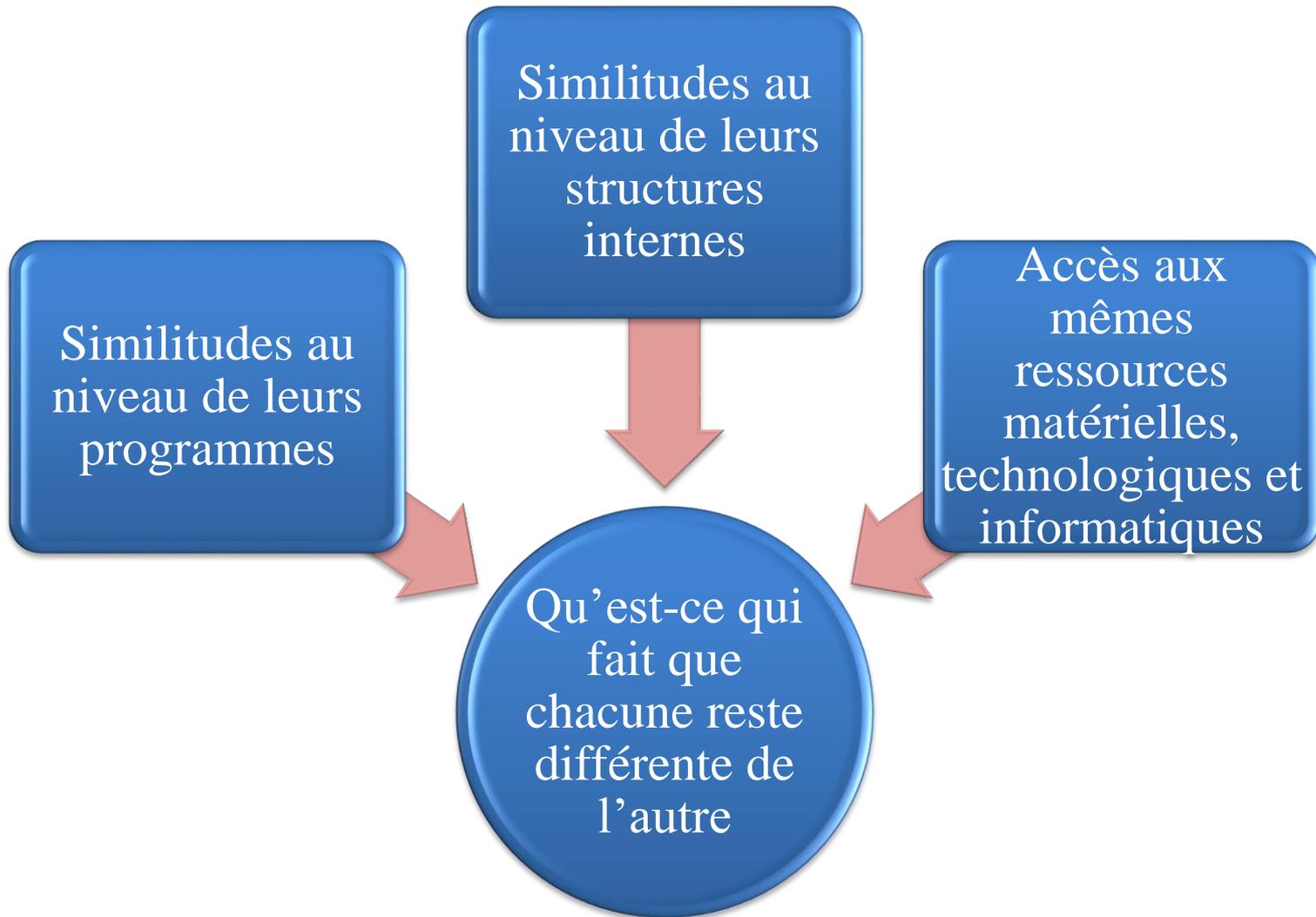
## Préoccupation première des responsables

- Résultats et performances des élèves

## Préoccupation des parents

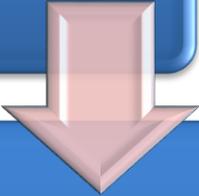
- Trouver une école qui assurera la réussite de leur enfant

# Les écoles aujourd'hui...

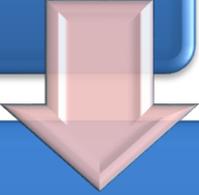


Ce qui fait la différence aujourd'hui au niveau des écoles c'est :

Chacune représente un environnement interne différent de l'autre de par son ambiance



Orientant son choix vers une approche ou une autre



Pour atteindre ses objectifs et résoudre son problème

# ÉTAT DES LIEUX SUR LA QUESTION

## Les études en France

- **Importance de la qualité du fonctionnement** de l'établissement scolaire dans la **construction de son climat.**

## L'article L230-2 du code du travail français

- Tout chef d'établissement se doit **d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs** de l'établissement .

## Au Liban

- **Absence de loi ou d'accord** au sujet de la qualité de vie des enseignants au travail **et absence d'étude** nationale sur ce sujet.

A l'école NDL  
(150 élèves, 12 enseignants,  
5 cadres administratifs)

### 1) Préoccupation première:

→ rendre l'école plus efficace et efficiente

→ retenir des enseignants de qualité, vivant une expérience positive au travail

2) Engagement dans une recherche –action sur l'environnement socioéducatif

# Problématique

**“ Quelles stratégies pourraient être mise en place dans le cadre de cette recherche afin de contribuer à améliorer la qualité de vie des enseignants au travail à l'école Notre Dame de la Lumière?”**

# Objectifs de la recherche

- Cette recherche visera donc à:

**Cerner la qualité** de vie des enseignants au travail par le biais d'une recherche-action menée sur le climat scolaire

**Déterminer les facteurs** qui influencent cette qualité de vie au travail

**Élaborer un plan d'action** pouvant améliorer cette qualité de vie et apporter une aide pour une meilleure appréciation de la qualité de vie

# Le processus de la recherche-action

## 1- Première phase: Le point de départ

- Besoin de travailler de plus près sur le capital humain et la QVT
- Engagement dans un recherche-action sur l'environnement socioéduactif

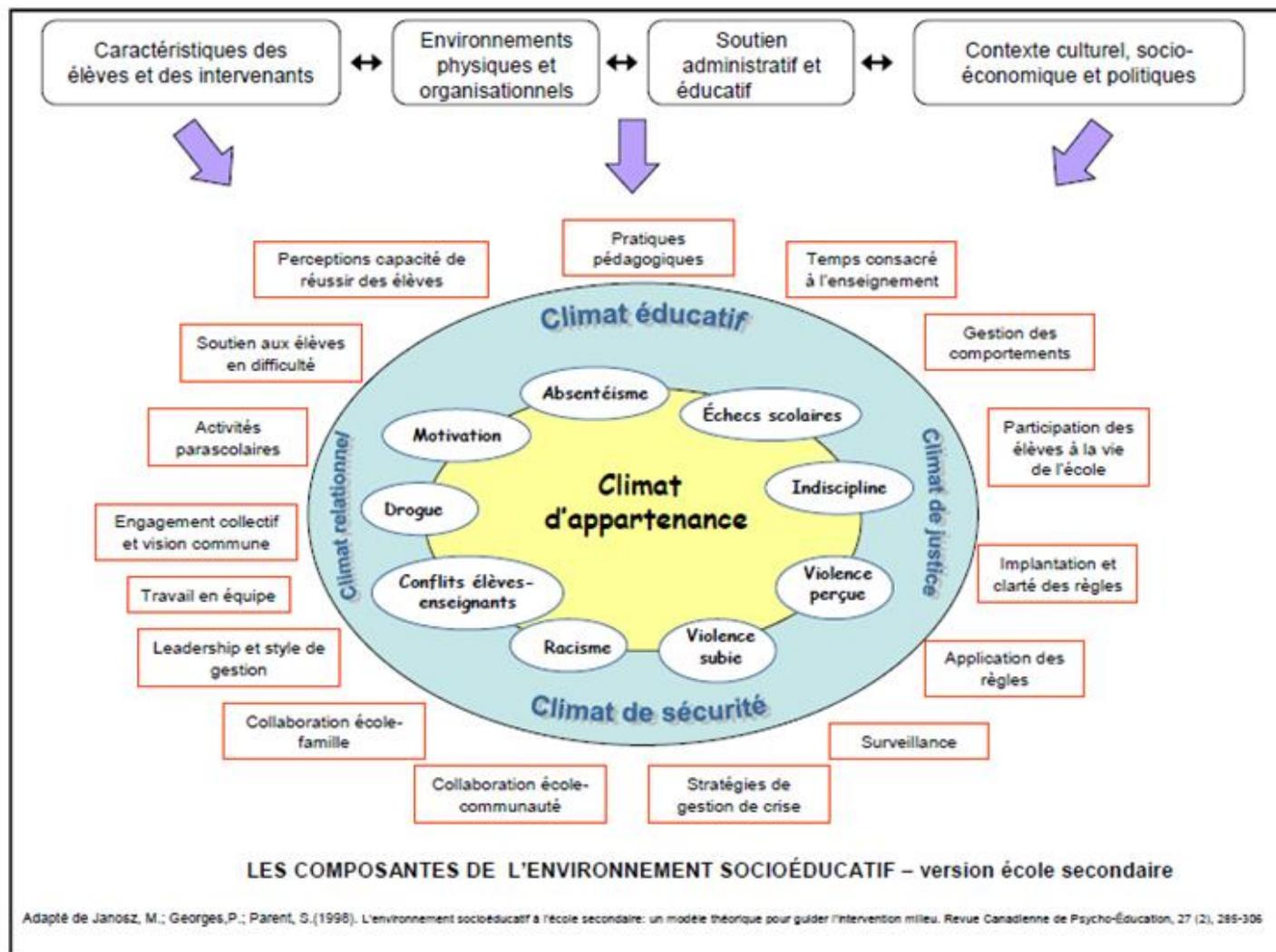
## 2- Deuxième phase : La clarification de la situation

Recension des écrits

l'observation, le recueil d'informations et la réflexion

→ Janosz & al / Horenstein et Fotinos

# Les composantes de l'environnement socioéducatif selon Janosz



# Les études de Fotinos et Horenstein menées sur la qualité de vie des enseignants au travail :

- **Quatre facteurs :**

- la **culture/ climat scolaire avec ces 5 sous-groupes de climat,**
- **les conditions de travail,**
- **la santé**
- **et *la sécurité au travail.***

## Les 8 axes du questionnaire:

- 1- Le sentiment d'appartenance
- 2- La formation
- 3- Le management de l'établissement
- 4- Le sentiment de sécurité
- 5- Le climat émotionnel
- 6- L'engagement
- 7- La satisfaction
- 8- L'équilibre travail/ vie privée

# Méthodes et outils de collecte de données

- 1- L'analyse de documents administratifs
- 2- L'enquête par le questionnaire sur l'environnement socioéducatif : le QES (Michel Janosz)
- 3- Restitution
- 4- L'enquête p descriptive
- 5- L'enquête p scolaire
- 6- Les entretiens individuels semi-dirigés auprès des enseignants
- 7- L'observation directe-observation participante

**Besoin de triangulation des méthodes et outils de collectes de données pour plus de complémentarité et de fiabilité (approche quantitative et qualitative)**

b  
ction  
de réussite

# Reccueil de données

## Résultas du QES ont révélé:

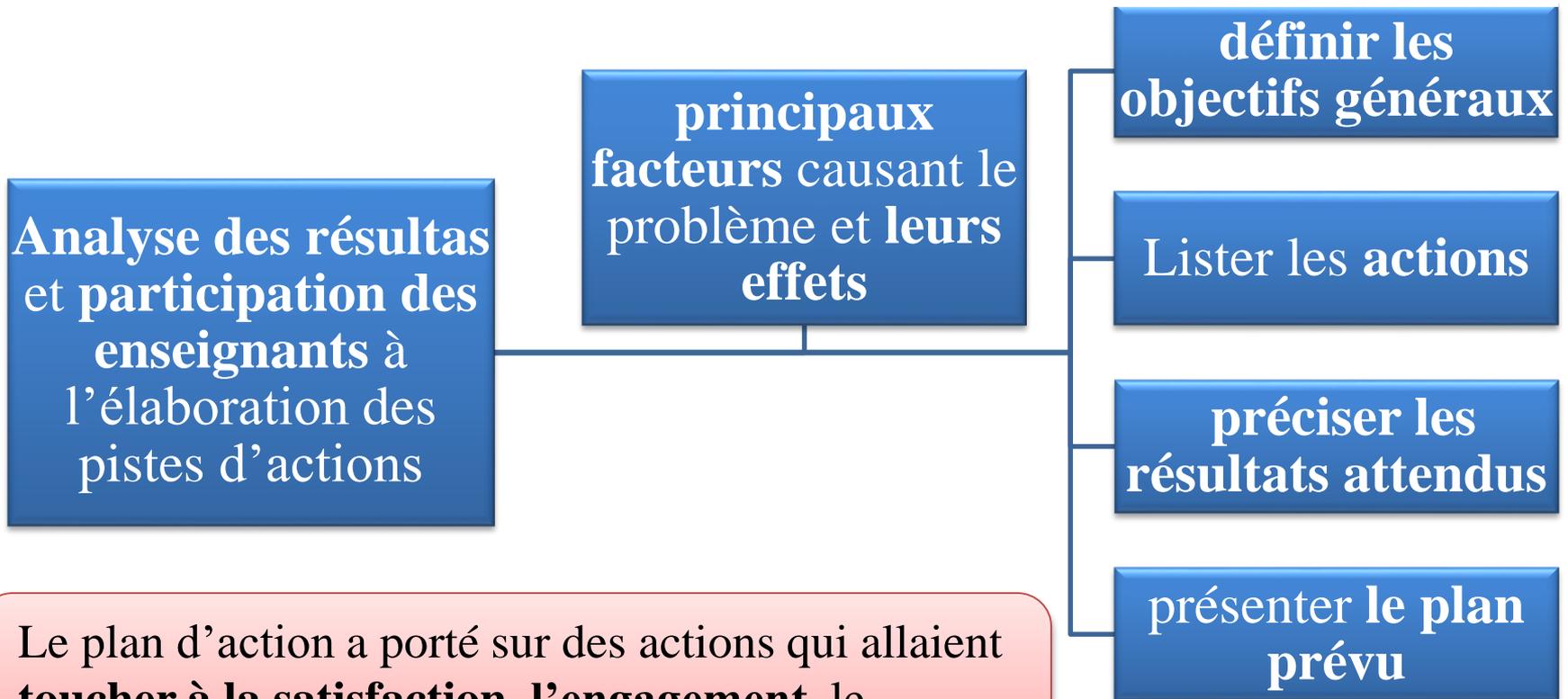
- **Forces au niveau :**
  - Du climat relationnel → Du climat éducatif → Du climat de justice
  - Du climat d'appartenance → Pratiques de gestion
- **Vulnérabilités et urgences** à quelques niveaux du climat de sécurité , des pratiques éducatives et de problèmes de violence peçus par les élèves

Résultats du QES			
(Urgences et vulnérabilités)			
Menaces et agressions perçues par les élèves et les enseignants lors de la récré	Violence entre les élèves (insultes et menaces), perçues par les enseignants et les élèves	Incapacité des enseignants à gérer les situations de crise (en cas d'incendie et d'accident)	Perte de temps en classe perçue par les élèves, due au temps consacré à la gestion des comportements

# Recueil de données sur :

La satisfaction	<ul style="list-style-type: none"><li>- Besoin de faire carrière et d'être reconnue à l'externe</li><li>- Désir de promotion</li></ul>
La formation	<ul style="list-style-type: none"><li>- Venir en aide aux enfants afin de mieux gérer leurs comportements</li><li>- Gérer les situations de crise</li></ul>
La sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"><li>- Instaurer un système d'aide et de conseil aux enseignants</li><li>- Régler le problème d'indiscipline, de victimisation et de violence perçues sur la cour</li><li>- Être capable de gérer les situations de crise</li><li>- Besoin d'être soutenus par les parents</li></ul>
L'engagement	<ul style="list-style-type: none"><li>- Besoin de redonner confiance aux enseignants en leurs capacités et de les responsabiliser</li></ul>

# 3ème phase: La planification de l'action



Le plan d'action a porté sur des actions qui allaient **toucher à la satisfaction, l'engagement, le sentiment de sécurité et la formation**

# Objectifs opérationnels et élaboration du plan d'action

- 1- **Soutenir les enseignants** au niveau des problèmes rencontrés tout en les responsabilisant.
- 2- **Redonner aux parents leur rôle** et leur place dans l'éducation de leur enfant.
- 3- **Effectuer les changements institutionnels** nécessaires afin de **répondre aux besoins** éprouvés par les enseignants: besoin de **promotion**, de **reconnaissance** et de **soutien** en situation de crise,

# 4ème phase: L'action

**Former  
l'équipe à  
l'intervention  
en situation  
de crise.**

- Formation assurée par le LASSA (Lebanese association for school safety awareness)
- Élaboration d'un **plan de secours et de procédures d'évacuation.**
- **Formation des enseignants et des élèves aux gestes de secours et de sécurité**
- Des **exercices d'évacuation en cas d'incendie et de simulation** en cas de tremblement de terre.

**Prévoir des  
séances  
d'analyse de  
pratiques  
régulières.**

- 3 séances d'analyse de pratiques ont été prévues sur le calendrier annuel
- Sujet choisi par la majorité des enseignants par le moyen du vote
- But: développer chez les enseignants professionnels des **habitudes réflexives:**

**Améliorer l'ambiance pendant la récréation en réaménageant la cour et en y introduisant des jeux et une animation**

- Élaboration d'une **liste de jeux**
- Séparation de la cour et formation de **zones consacrées chacune à une activité**
- Élaboration avec les élèves **une charte de vie** pour la cour
- **Formation** d'une équipe d'animateurs bénévoles des paroisses voisines pour animer les récréations.

**Organiser des rencontres de sensibilisation des parents aux problèmes éducatifs de nos jours**

- Élaboration d'une série **de sujets proposés aux parents.**
- **Élaboration d'une liste de sujets** à partir du choix des parents.
- **Choix des sujets à traiter** : qui, quand et comment

**Créer des opportunités de promotion et œuvrer pour la promotion du travail effectué au sein de l'établissement.**

- Création de deux comités au sein de l'établissement: CLCP et CCNV (tutorat et éducation à la non-violence/ liaison et passage entre les cycles)
- Création d'**un blog**

## Cinquième phase : l'évaluation des actions

Cette étape a consisté à :

- revoir le **processus d'implantation**
- **observer** en permanence, les **résultats** et les **effets** de l'application de la solution mise en place.

→ À chaque phase de la recherche-action, **l'évaluation et la réflexion**, avant l'action et après celle-ci, allaient de pair

→ Toute **nouvelle action** tenait compte et **découlait de l'évaluation** du groupe-cible.

→ C'est en fait le **processus de recherche-action** qui est un **processus en spirale**.

# Note importante:

- Chacune des cinq actions présentées plus haut a été **évaluée au moyen** de plusieurs méthodes et outils, **quantitatifs et qualitatifs**
- **La compilation et le croisement des résultats ont contribué à l'évaluation sommative** finale ainsi qu'à **l'évaluation du processus** de recherche-action.
- Nous aurions été heureux de partager avec vous les résultats de l'évaluation de chaque action. Toutefois, **par respect pour le temps alloué**, nous nous contentons de présenter le plan d'évaluation d'une seule action

◆ **Évaluation de la troisième action : Améliorer l'ambiance pendant la récréation en réaménageant la cour et en y introduisant des jeux et une animation.**

• **Indicateurs de réussite:**

La réduction du taux de transgressions de 50% sur la cour et de 10 % en classe

Satisfaction de 60 à 80% des enseignants quant à l'ambiance lors de la récréation

Satisfaction de 60 à 80 % du personnel et des élèves quant aux changements effectués et mesures prises pour la gestion des comportements

• **Outils et méthodes d'évaluation:**

- Les **entretiens individuels**
- L'analyse des **points forts et faibles** trimestriels
- **L'observation participante**
- L'**analyse comparative du bilan de transgression** des élèves
- Des **fiches d'évaluation de l'ambiance** sur la cour,
- Une **séance de restitution des résultats** des fiches d'évaluation de l'ambiance
- Une **fiche d'évaluation de l'expérience** propre aux animateurs

# 6ème phase: Analyse des résultats et génération du savoir

## Étape 1: Évaluation sommative

→ Analyser les résultats:

**Théoriser**  
  
(Barbier disait: la théorie découle de l'évaluation permanente de l'action)



En évaluant l'**efficience** et l'**adéquation** des actions au problème de départ

En présentant les effets des actions entreprises **sur l'engagement**, la **formation**, le **sentiment de sécurité** et la **satisfaction**.

# Génération du savoir

Étape 2: Évaluation de l'ensemble du processus  
(focus groupe )

**Changements**  
opérés dans les  
**attitudes** et les  
**comportements**

**Dynamique** de  
travail et de  
recherche

Étape 3: Recommandations et limites de la recherche

# Évaluation de l'impact des actions sur le climat et la qualité de vie des enseignants au travail.

- *Amélioration de la qualité de vie à travers:*

## 1- La satisfaction du personnel:

Se sentir plus professionnel et donner leur niveau de

Les études de Barnabé:

les enseignantes seraient plus motivées et **satisfaits** par la **variété des habiletés**, le **feedback de l'emploi lui-même** et par le sentiment d'accomplir un travail valorisant. (Barnabé, 1991)

**Fierté**  
**fac**

Certaines  
leurs en

ent et  
leur

et des  
(crises)

Se sentir **appréciés** et **reconnus** par les élèves et les parents

- *Amélioration de la qualité de vie à travers:*

## 2- L'engagement du personnel:

Les enseignants se sont sentis **plus impliqués** et **plus responsables** du **processus de changement** et de sa réussite  
(focus groupe → participation à la prise de décisions)

Ils sont **rentrés dans cette dynamique d'observation, d'analyse et de définition du problème** afin de le résoudre  
(focus groupe)

Appliquer cette  
stratégie en classe avec  
les élèves:

Avouer que le climat de  
l'école les pousse vers  
plus de changements

**Observation d'un phénomène appelé « l'empowerment**  
Il renvoie à la mise en place d'une politique de **décentralisation** visant  
à laisser plus de place aux enseignants

• *Amélioration de la qualité de vie à travers:*

### **3- Le sentiment de sécurité :**

- ❖ **Se sentir plus en sécurité** du fait que la **direction se montre accueillante et ouverte aux changements** proposés et **fait preuve d'écoute et de préoccupation** de leurs soucis.
- ❖ **Mesures prises pour la gestion des comportements, la sécurité** (sur la cour / gestion des situations de crise)
- ❖ **Prise en considération de leur besoin** d'être formé pour l'intervention en situation de crise et de mener des analyses de pratiques régulières.

- ***Amélioration de la qualité de vie à travers:***  
**4- La formation:**

**L'implication des enseignants dans le projet a permis**

→ **le développement de leur compétences,**

→ **les a poussé à se former davantage et à s'outiller afin d'agir efficacement.**

Les moments de rencontre fréquents et intenses, les séances régulières d'évaluation et de restitution des résultats

→ **développer chez les enseignants l'aptitude à travailler en équipe, à gérer le stress et à accepter les changements. (Fotinos)**

**Se sentir de vrais praticiens et professionnels**

→ **une meilleure appréciation des formations**

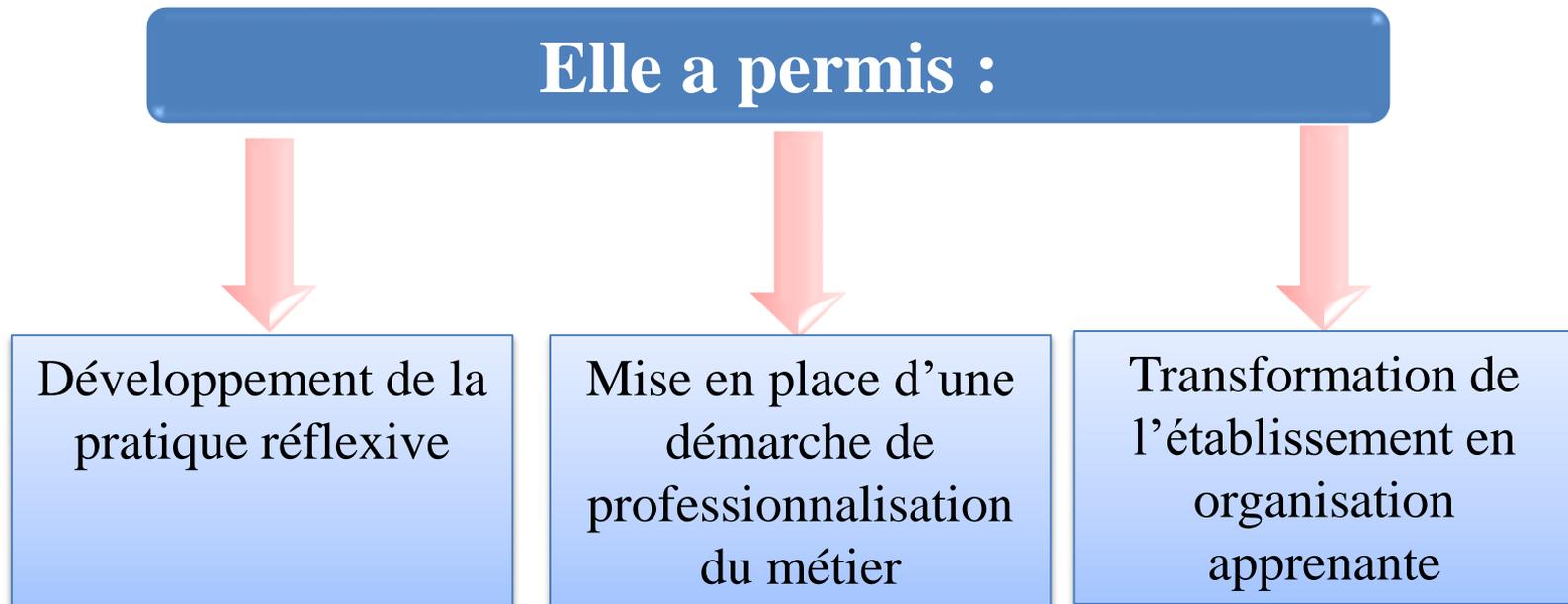
→ **un besoin permanent de définir son propre plan de formation et de développement professionnel**

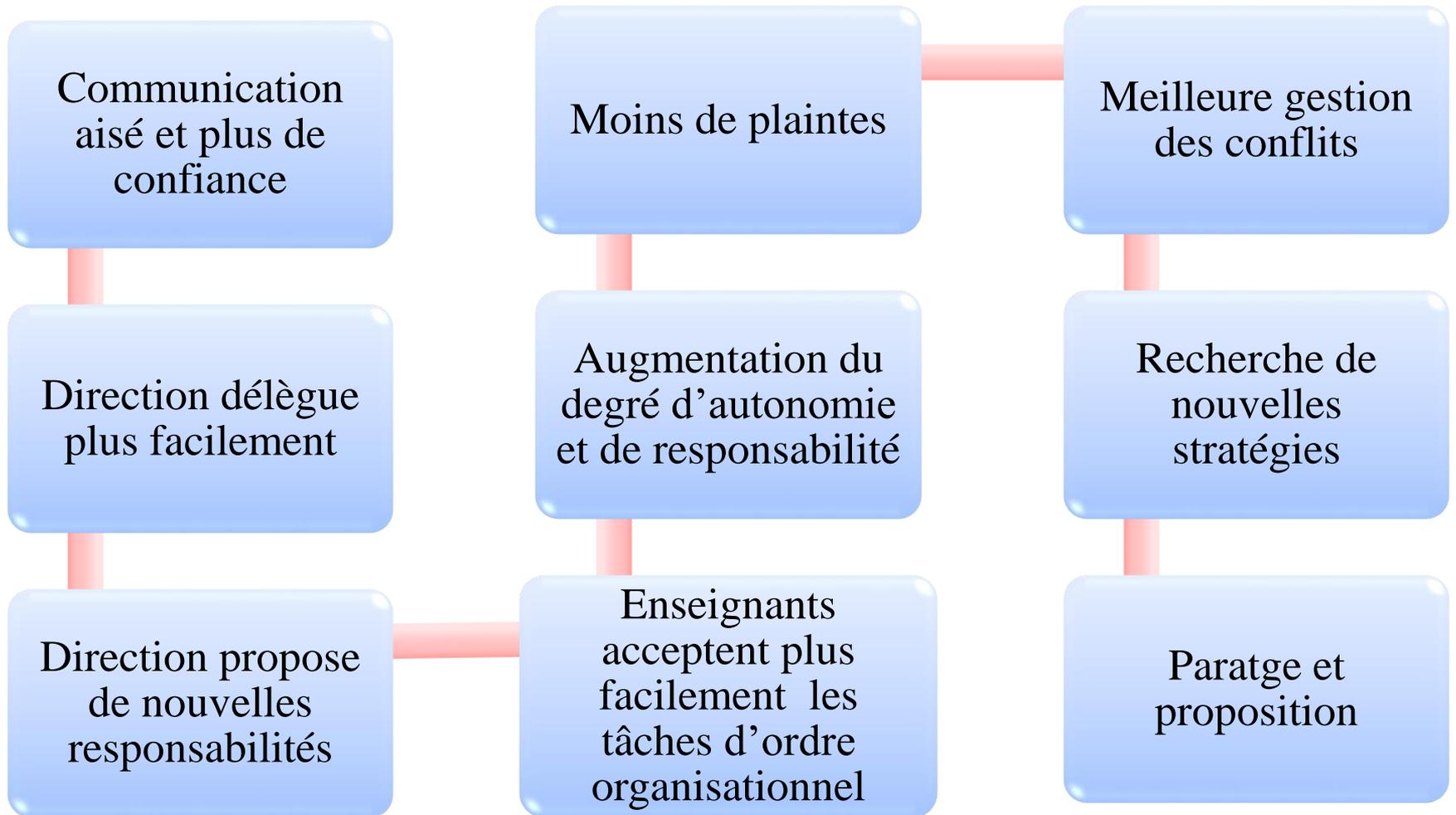
→ **créativement responsables de leur propre emploi. (Brunet → empowerment)**

# Évaluation de la dynamique et du processus de recherche (au moyen d'un focus groupe)

- La recherche action a permis **en elle-même d'améliorer la qualité de vie** des enseignants au travail.

(Gestion du métier, amélioration des pratiques, formation et amélioration des performances, promotion de l'équipe et de la collaboration entre ses membres)





Empowerment; phénomène lié à la satisfaction et la performance au travail (Lawrence & Turner)

# Les limites de la recherche et défis

- **Être à l'écoute et se rendre disponible** risque parfois, chez certaines personnes de se **décharger de leur responsabilité** et de consommer ces moments d'écoute au lieu d'assumer leur responsabilité
- **Un nombre** d'élèves et d'enseignants **réduit**, une **ambiance conviviale** et **familiale** **risquent d'entraver le processus** de professionnalisation. Ce nombre limité pourrait aussi réduire la complexité enrichissante.
- **La dynamique créée**, tout en étant bénéfique pourrait **générer fatigue**
- Prévoir ce qu'on appelle « **les coûts cachés** » de toute action entreprise.
- **Démêler les rôles et les fonctions n'est pas tâche facile**
- Bien que les **résultats** soient satisfaisants, ils **ne peuvent en aucun cas être généralisés** ; l'étude reste liée au contexte socioéducatif de l'école

# **Recommandations**

- L'amélioration la qualité de vie au travail se fait en premier à travers **l'implication des enseignants dans une recherche-action** portant **sur leur milieu** et ayant pour but **l'amélioration de ce dernier.**
  
- Un travail devrait porter aussi sur la **satisfaction**, le **sentiment de sécurité**, la **formation** et **l'engagement**.
  
- Toutefois, un **accompagnement** s'avère nécessaire et devrait mettre en place des **stratégies** qui permettent de :
  - 1- **Aider les enseignants à faire face à la complexité de leur métier à travers le développement d'une pratique réflexive**
  - 2- **Accroître la capacité d'innovation**
  - 3- **Savoir construire du sens**
  - 4- **Œuvrer pour la professionnalisation du métier d'enseignant**

# Conclusion

→ Rendre l'école plus efficace et efficiente nécessite un meilleur **emploi de ses ressources humaines** comme moyen d'être en avance sur la concurrence.

→ Il faudrait donc **changer la culture de l'entreprise** autrement dit mettre ainsi **l'accent sur l'aspect « humain » du travail** et se focaliser davantage sur le processus de ce travail,

→ **Visiter la « boîte noire »** de l'école à travers le concept de **climat scolaire** permet de cerner le problème de départ

- **Revisiter** les pratiques existantes pour les **analyser** et en **tirer profit**, avec une équipe, **à la fois chercheur et acteur**, impliquée et engagée dans cette résolution
- La **dynamique de recherche-action** en elle-même aussi pourrait permettre une amélioration de la qualité de vie des enseignants dans la mesure où ces derniers:
  - **se sentiront soutenus,**
  - **redonneront sens à leur métier**
  - et apprendront **de bonnes habitudes réflexives**
  - afin d'aller vers plus de **professionnalisation** du métier.

Merçi