



Ontario Institute for Education Leadership L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

*Ontario Leaders Collaborating for Student Achievement, Equity and Well-being
La collaboration des leaders en Ontario assure la réussite, l'équité et le bien-être des élèves.*

Parcours d'amélioration scolaire : Changer de cap Christy Radbourne

Voici l'histoire de la directrice d'une petite école en milieu rural qui guide son personnel et sa communauté scolaire dans une odyssée d'amélioration. Tout est parti de la collaboration de la directrice d'école avec le personnel et les parents en vue d'améliorer l'école, et du même coup les résultats aux examens de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) en mathématiques et en littératie. Cette histoire est un exemple vivant de l'application des pratiques de leadership et des ressources personnelles en leadership du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#).

Quand je suis arrivée à l'école Valley Central il y a trois ans, le rendement très faible des élèves de l'école était un mystère pour moi : l'assiduité était pourtant excellente. Les ménages de la communauté, en majeure partie, gagnaient le salaire médian, comptaient deux parents et avaient l'anglais comme langue maternelle. Or, les élèves se classaient au 95^e centile ou plus dans les six domaines de l'Instrument de mesure du développement de la petite enfance (IMDPE).

École

Notre petite école rurale, qui compte quelque 220 élèves, se trouve à environ 15 kilomètres au sud de Thunder Bay, dans le Nord-Ouest de l'Ontario. La communauté, très étalée, s'étend jusqu'à la frontière américaine, à environ 35 kilomètres au sud.

Élèves et personnel

Vu notre emplacement unique, plusieurs élèves ayant des besoins particuliers préfèrent fréquenter notre école plutôt que de parcourir de longues distances pour aller dans des classes pour élèves ayant des besoins particuliers. La plupart des élèves prennent l'autobus, ce qui complique grandement la participation des parents et la création d'un sentiment d'appartenance à l'école. Les enseignantes et enseignants de l'établissement ne sont pas nés de la dernière pluie : 11 ans en poste en moyenne, et plusieurs sont là depuis plus de 20 ans.

Rendement des élèves et hausse de l'effectif

Ces trois dernières années, le rendement des élèves a changé du tout au tout : l'école est passée du 31^e au 1^{er} rang sur 33 dans la ville en ce qui a trait aux résultats aux

1.1 Élaborer une vision commune

examens de l'OQRE. Les élèves ont notamment obtenu, en mathématiques, 100 % en 3^e année, et 63 % en 6^e année, ce qui représente une amélioration de 44 % et 46 % respectivement en trois ans.

Durant cette même période, nous avons également imaginé et aménagé un espace d'apprentissage et une salle de classe extérieurs modèles. Comme nos réussites ne sont pas passées inaperçues, nous avons enregistré pour l'année 2020-2021 un nombre record d'inscriptions pour la maternelle, ainsi qu'une hausse des inscriptions en général.

1.3 Établir des attentes élevées

Réflexion minutieuse

De l'observation, des analyses de l'environnement et plusieurs discussions avec le personnel et les élèves m'ont rapidement donné des pistes de réponses. L'enseignement n'était pas étayé par des données et il n'existait pratiquement aucune statistique sur le rendement des élèves. Les objectifs d'amélioration de l'école ne se fondaient pas sur des données et étaient les mêmes depuis plusieurs années. Les progrès par rapport au plan d'amélioration de l'école ne faisaient pas l'objet d'un suivi et n'étaient pas communiqués à la communauté scolaire. Contrairement à ce qu'exigeait le conseil scolaire, on ne dédiait pas chaque jour 80 minutes aux mathématiques et 100 minutes à la littératie. Enfin, les salles de classes travaillaient en vase clos et il n'y avait pas de preuve d'enseignement et d'apprentissage collaboratifs.

4.3 Surveiller les progrès des élèves et l'amélioration de l'école

Agencement de la charpente

Les premières mesures que nous avons prises pour améliorer l'école étaient simples et d'ordre structurel : nous avons réorganisé les horaires pour y inclure le temps dédié aux mathématiques et à la littératie exigée par le conseil scolaire.

Nous avons fixé des échéanciers pour la collecte de données de référence en littératie et en mathématiques. À la première séance de notre communauté d'apprentissage professionnel (CAP), nous avons fait une analyse critique des résultats des élèves aux examens de l'OQRE et constaté qu'il fallait déterminer la composition des groupes de lecture guidée, d'écriture et de mathématiques en salle de classe. L'équipe d'amélioration de l'école a ensuite préparé une première version provisoire des objectifs du plan d'amélioration de l'école en littératie, en mathématiques et en climat scolaire. Nous avons installé un affichage mural des données en littératie et en mathématiques à l'intention de toute l'école. C'était là les assises sur lesquelles se fonderaient ensuite les changements pédagogiques.

1.2 Définir des objectifs précis, communs et à court terme

Accent mis sur la participation des parents

J'ai entamé un dialogue ouvert avec le conseil d'école au sujet du plan d'amélioration de l'école et des mesures adoptées pour le concrétiser. J'ai fait installer un babillard électronique sur l'amélioration de l'école qui indiquait clairement les objectifs du plan d'amélioration et affichait des

2.4 Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents

travaux d'élèves en guise de témoignage des progrès. J'ai aussi demandé qu'on installe un affichage mural des données sur les élèves dans les salles de classes, qu'on utilise des travaux d'élèves comme copies types, et qu'on indique sur les murs les stratégies en mathématiques. Les membres du personnel ont tout préparé ensemble.

Élaboration d'une vision commune

À la première séance de la communauté d'apprentissage professionnel (CAP), j'ai insisté sur les raisons qui nous ont poussés à travailler dans le secteur de l'éducation, et présenté ma vision de l'éducation, qui repose sur une culture de collaboration. Je voulais que les membres du personnel se recentrent sur leurs motivations et mettent à profit les espoirs et les rêves qu'elles et ils chérissaient à leurs débuts. Bref, je voulais raviver leur intérêt et leur passion pour l'enseignement.

Pour la première fois, je leur ai présenté les données sur l'école tirées de l'Instrument de mesure du développement de la petite enfance (IMDPE) et les ai mises en opposition avec les résultats aux examens de l'OQRE. Le constat était sans appel. Je les ai laissés méditer là-dessus tandis que nous continuions d'agencer la charpente.

Je savais que certaines et certains membres chevronnés du personnel enseignant possédaient un grand savoir-faire et pouvaient contribuer aux progrès. Ma priorité a été de leur montrer des modèles d'enseignement guidé par des données, particulièrement comment utiliser les données pour orienter les plans d'amélioration et la suite des choses. J'ai raccourci à six semaines le temps de planification grâce à la collecte de données, à des plans, à des mesures et à des réflexions clairement étayées. Quelques membres du personnel enseignant ont emboîté le pas, et j'ai commencé à voir des changements ainsi qu'un renforcement des compétences.

À la séance de janvier de la CAP, nous étions prêts à nous poser des questions difficiles et à affronter la réalité, soit que les attitudes envers l'apprentissage devaient changer, tout comme les pratiques pédagogiques.

Renforcement de la collaboration puisant dans les forces des enseignantes et enseignants

En janvier, j'ai commencé à mettre à l'avant-plan l'avis des membres du personnel enseignant aux séances de la CAP. Ainsi, j'ai demandé à certains d'entre eux de présenter leurs pratiques et les progrès qu'ils observaient pour encourager les autres. J'ai adopté une attitude d'ouverture à l'apprentissage avec le personnel.

1.1 Élaborer une vision commune

Ressources personnelles en leadership d'ordre social – Percevoir et gérer les émotions, avoir des réactions émotives appropriées

3.1 Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership

Ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique – Résilience, optimisme, auto-efficacité, proactivité et caractère

4.2 Fournir du soutien pour l'enseignement

Ensuite, pour instaurer une culture de responsabilisation, j'ai demandé aux divisions de l'école de recourir au *Parcours fondamental d'enseignement et d'apprentissage (PFEA)*. Ce processus n'était pas nouveau, car le conseil l'avait déjà employé plusieurs années auparavant. Toutefois, je crois sincèrement qu'il vaut mieux hiérarchiser les outils d'enseignement et d'apprentissage selon les besoins que de remplacer d'anciens outils par des nouveaux.

Ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif – Résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique

Le PFEA implique que les enseignantes et enseignants planifient des parcours par division, parcours composés d'une tâche initiale, d'une activité finale et d'actions pédagogiques entre les deux. Le personnel enseignant doit aussi recueillir des données et encadrer le travail des élèves publiquement pour déterminer les prochaines mesures pédagogiques. Ce processus est très utile pour aider les élèves à progresser, renforcer la collaboration, montrer le pouvoir de l'enseignement intentionnel, et rehausser l'efficacité collective du personnel.

À la fin de l'année, les enseignantes et enseignants savaient qu'elles et ils pouvaient améliorer le rendement des élèves en se concentrant sur les besoins de ces derniers et en ciblant de manière intentionnelle leurs pratiques pédagogiques. Ainsi, les leaders enseignantes et enseignants disposaient d'un moyen de faire étalage de leurs forces, et les enseignantes et enseignants réticents avaient la preuve qu'il leur fallait pour embrasser le changement.

Ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique : résilience, optimisme, auto-efficacité et proactivité

Décrocher la lune dès la première année

Nos efforts ont porté leurs fruits, comme en faisait foi notre première amélioration importante des résultats aux examens de l'OQRE en août. Cette année-là, j'avais transféré des membres du personnel à des postes où leurs forces pourraient briller. J'ai également préparé le plan d'amélioration de l'école en collaboration avec l'ensemble du personnel, et non seulement avec l'équipe d'amélioration de l'école. J'ai indiqué au personnel comment j'analysais en profondeur les données sur les examens de l'OQRE, et comment on pouvait cerner les compétences, processus et attentes qui posaient le plus problème aux élèves.

4.1 Affectation de personnel au programme d'enseignement

Ensuite, nous nous sommes fixé des objectifs en nous inspirant des attentes du curriculum et de l'OQRE pour préparer un plan d'amélioration de l'école constructif et ciblé que nous pourrions évaluer et revoir tout au long de l'année. Le personnel a pris part à l'élaboration du plan, ce qui a favorisé un sentiment d'appartenance. Comme les attitudes changeaient, le personnel a transformé l'affichage mural des données en un outil utile à toute l'école. Nous avons invité les parents à venir contempler notre

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

affichage mural sur l'amélioration de l'école, et leur avons montré les pratiques et stratégies pédagogiques que nous utilisons. Nous avons commencé à accorder plus d'importance à la rétroaction et à l'emploi de boucles de réaction, donnant ainsi aux élèves la possibilité de s'améliorer constamment grâce aux listes de contrôle et aux critères de réussite créés en commun.

Notre conseil d'école nous a fait part de son rêve : créer un espace d'apprentissage et une classe extérieure. Nous avons fait participer les membres de nos nouvelles académies d'apprentissage par l'expérience pour la 7^e et 8^e année aux travaux de conception et de construction. Ces nouveaux espaces d'enseignement et d'apprentissage ont grandement contribué à la réalisation de l'objectif lié à la résolution de problèmes prévu à la deuxième année de mise en œuvre du plan d'amélioration de l'école.

Nous nous sommes mis à souligner l'importance de la résolution de problèmes tout au long du jour de classe lors des explorations libres, jeux, activités de construction à l'extérieur, et interactions entre élèves. Ainsi, au lieu de régler les problèmes à la place des élèves, les adultes ont commencé à leur demander ce qu'ils avaient fait pour tenter de résoudre le problème et à faciliter le développement de leurs compétences. À la fin de la troisième année, les élèves et les parents avaient conçu et aménagé ensemble un sentier entièrement accessible de cinq mètres de large traversant notre terre à bois d'un hectare. Les élèves avaient également aménagé un peu partout des pistes ne menant nulle part pour faire de l'exploration.

Ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif – Résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique

Les matières résiduelles ont été laissées sur place pour servir de matériel de construction et de jeu aux élèves, ce qui a engendré d'étonnantes améliorations des compétences en résolution de problèmes. Grâce à une collecte de fonds collaborative et à des subventions, nous avons construit une nouvelle classe extérieure à côté de l'espace d'apprentissage. Qui plus est, nous avons commencé à récolter des fruits sauvages (canneberges, baies de saskatoon, amélanches) et à faire des confitures et des conserves en salle de classe.

Après trois ans, les enseignantes et enseignants dirigeaient la CAP et collaboraient pour améliorer les pratiques, recueillir des données, et échanger de l'information sur les besoins des élèves. L'affichage mural des données en salle de classe reflétait les boucles de réaction sur les travaux des élèves. Les résultats aux examens de l'OQRE et le nombre d'inscriptions ont monté en flèche. Notre espace et notre salle de classe extérieures avaient permis de resserrer les liens de la communauté. Et nous sommes prêts pour l'avenir!