



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.*

À la découverte de l'enquête – La vraie histoire d'une directrice d'école Laurie Reid

Ce témoignage traite du renforcement des capacités du personnel pour améliorer le rendement des élèves dans une école d'immersion française à double voie, située en milieu urbain dans un secteur socioéconomique défavorisé. C'est un portrait évocateur du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#) en action, qui commence par le bilan des points de départ pour l'amélioration, la vision d'une mission commune et la réalisation de cette dernière à l'aide de l'enquête collaborative comme principal moyen d'atteindre les objectifs partagés en matière d'enseignement et d'apprentissage.

Mon premier poste de directrice d'école était dans une école d'immersion française à double voie d'un secteur socioéconomique défavorisé. J'avais hâte de travailler avec les membres du personnel au renforcement des capacités et à l'amélioration du rendement des élèves. Tout d'abord, je devais trouver un point de départ, une tâche plus vaste qu'il n'y paraît. Les conditions d'apprentissage devaient être établies d'une manière claire et réfléchie qui ferait avancer le travail graduellement et intentionnellement. Les partenariats anglais-français étaient nouveaux pour moi, et je ne parlais pas français.

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

Comme j'ai été affectée à cette école en mars, j'ai pu prendre le temps d'observer sans instaurer trop de changements trop rapidement. Les forces et les faiblesses de l'école me sont apparues beaucoup plus facilement que je ne l'aurais cru, et les membres du personnel étaient de plus en plus ouverts à mon leadership tranquille mais ferme. C'est par mon expérience à la Clarksdale Public School que la Théorie de l'action du projet Diriger la réussite des élèves (DRÉ) et les quatre voies de leadership¹ sont devenues un réel cheminement.

¹ Leithwood, K., S. Patten et D. Jantzi (2010). « Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning », *Educational Administration Quarterly*, vol. 46, n° 5, p. 671-706.

Nos points de départ

L'influence du leadership sur l'apprentissage des élèves s'est d'abord manifestée dans la voie organisationnelle, mais les voies rationnelle, émotionnelle et familiale ont vite suivi. Nous avons décidé, au sein du personnel, que nous devons travailler ensemble pour avancer. Au début du processus, nous avons travaillé avec l'équipe des cadres supérieurs à la révision de nos buts premiers et à l'analyse des données existantes.

Les besoins propres à notre école ont fait surface très rapidement : les problèmes de comportement étaient graves et constants, et la participation, basse. Je plaisantais avec les secrétaires et la direction adjointe, disant que nous avons besoin d'installer une distributrice de billets numérotés, comme dans une sandwicherie. Incident après incident, c'était une vraie chaise musicale dans mon bureau. Cet aspect de la culture de l'école était le problème à résoudre en priorité. Le fait qu'autant d'élèves étaient dans mon bureau et donc hors de leur salle de classe, signe de la perte de précieux temps d'apprentissage, démontrait le besoin évident d'accroître l'engagement des élèves. Je ne dis pas que les enseignantes et enseignants ne travaillaient pas assez fort; en fait, ils travaillaient trop fort, sans pour autant obtenir la coopération de leurs élèves. Nous devons simplement adapter notre vision et harmoniser nos priorités selon les besoins urgents de notre propre communauté d'apprenantes et d'apprenants. Les élèves devaient montrer davantage d'intérêt pour leur apprentissage et participer activement aux activités.

Définition de notre mission

Nous avons discuté du milieu d'apprentissage que nous souhaitons voir chaque jour et sommes parvenus à un accord : nous avons décidé que nous voulions que les élèves respectent l'apprentissage et s'y intéressent et qu'ils suivent les règlements de l'école.

Nous avons fait un remue-méninge pour définir notre vision pour les élèves et nous-mêmes et avons établi les objectifs suivants :

Pour notre pratique :

1. Création d'une culture positive ~ Développement de la communauté d'apprenantes et d'apprenants
2. Enseignement en petits groupes ~ Délégation graduelle de responsabilité
3. Apprentissage professionnel collaboratif ~ L'union fait la force; nous ne pouvons pas agir seuls
4. Apprentissage par l'expérience en plein air ~ Sorties à l'extérieur

1.2 Définir des objectifs précis, communs et à court terme

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

4.3 Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école

Ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif : compétences en résolution de problèmes, connaissance de pratiques efficaces pour les classes et les écoles ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves, pensée systémique

1.1 Élaborer une vision commune

1.2 Définir des objectifs précis, communs et à court terme

Pour les élèves :

Nous voulons offrir un milieu d'apprentissage riche qui encourage les élèves à :

1. développer leur pensée critique;
2. prendre des risques tout en étant résilients;
3. collaborer;
4. résoudre les problèmes;
5. être prêts à faire des liens avec des applications dans le monde réel.

Nous avons tous à cœur le travail collaboratif et collectif. En cette troisième année complète, nous continuons ensemble de maintenir ces objectifs, d'y réfléchir et de les mettre en œuvre. C'est devenu une attente parmi nous.

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

Notre mission en action

Les outils que nous avons utilisés pour convertir nos intentions en changements concrets jouaient sur plusieurs niveaux. D'abord, nous avons arimé notre cheminement au processus d'enquête par l'élève décrit dans la série d'apprentissage professionnel « [Enquête collaborative en Ontario](#) » ainsi qu'à la monographie [L'enquête collaborative en tant qu'apprentissage professionnel](#). L'orientation de l'enquête a donné un point d'entrée à tous les enseignantes et enseignants et membres du personnel : les enseignantes et enseignants en français et en anglais, les suppléantes et suppléants et le personnel de soutien. Notre question d'exploration était la suivante : « Pourquoi l'enquête? » En termes simples, cette méthode demandait une approche métacognitive de la pensée et de l'apprentissage digne du 21^e siècle, et était liée à des expériences d'apprentissage authentiques, ce dont nos élèves les plus démotivés avaient besoin. Lorsque nous avons envisagé les prochaines étapes, nous avons demandé aux enseignantes et enseignants de regarder le bon travail qu'ils effectuaient déjà dans une optique d'enquête pour planifier ensemble de petits changements dans leur pratique.

Le processus d'enquête en quatre étapes est devenu le point focal de nos conversations, et il l'est toujours aujourd'hui. Nous voulions trouver des moyens d'approfondir notre approche d'enquête en tant qu'éducatrices et éducateurs et de véritablement analyser notre façon d'inciter les élèves à participer à leur apprentissage. Nous savions que ce que nous faisons depuis toujours devait être remanié pour répondre aux besoins des apprenantes et apprenants; cela impliquait de prendre des risques et de changer certaines choses afin que les élèves prennent part aux activités quotidiennes de leur salle de classe.

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

1.3 Établir des attentes élevées

Nous avons formé des équipes d'apprentissage professionnel, saisi des occasions de planification ou d'enseignement en commun et tenu des réunions de personnel pour aborder les problèmes de pratique et travailler ensemble à l'amélioration des conditions. En accordant la priorité à la satisfaction d'attentes scolaires élevées et à la réduction des écarts de conduite (« priorité accordée à l'apprentissage scolaire » et « climat disciplinaire », dans les termes du projet DRÉ), nous avons développé la voie rationnelle. Grâce à notre travail sur l'apprentissage par l'enquête et

3.5 Maintenir un environnement sain et sécuritaire

à la résolution de problèmes collaborative, la culture a commencé à changer dans l'école. En raison de la concentration de toute l'école sur le rendement des élèves, je devais utiliser les ressources de ma propre banque de compétences, en tant que leader, pour tisser une relation de confiance avec les membres du personnel. Ces derniers ont besoin de se sentir épaulés pour être prêts à prendre des risques. La voie émotionnelle nous a menés loin dans notre plan d'essayer l'enquête environnementale par des expériences pratiques d'enseignement en plein air : les élèves se sont investis dans leur apprentissage, ce qui s'est traduit par une nette amélioration de leur comportement.

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

Le changement n'est jamais facile. Nous aimons le confort du terrain connu, et l'apprentissage représente un travail ardu. Cependant, en tant qu'éducatrices et éducateurs, nous sommes perpétuellement investis dans l'enseignement et dans les processus d'apprentissage, pour nos élèves comme pour nous-mêmes. Mon rôle de directrice d'école est devenu un moyen de favoriser les occasions pour le personnel de mettre l'enquête en pratique comme approche d'enseignement et d'y réfléchir. Toutes les réunions du personnel et de cycle ont été consacrées à l'élaboration de ce processus. Grâce à diverses monographies et ressources visuelles du Secrétariat de la littératie et de la numératie (SLN) et à des outils d'enseignement, nos échanges se sont enrichis, axés sur l'objectif ultime du rendement des élèves.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

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

Nous avons étudié des ressources, telles que [les quatre rôles de l'élève en activité de littératie et les cinq actes de la discussion constructive](#), en anglais comme en français, ainsi que les expériences cognitives des élèves lorsqu'ils travaillent sur des textes pertinents. Le fait de poser des questions et de consigner les interrogations des élèves nous a aidés à cibler les points d'entrée de l'apprentissage. Les enseignantes et enseignants ont parlé des moments d'illumination qu'ils remarquaient dans la salle de classe, lorsqu'ils voyaient leurs élèves commencer à participer activement à l'apprentissage. La participation augmentait, et les élèves voulaient répondre à leurs propres questions selon les idées générales du programme.

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

4.3 Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école

Le rôle prédominant de l'enquête collaborative

L'enquête collaborative est devenue le point de mire de l'apprentissage pour tout le personnel. Les occasions pour les enseignantes et enseignants de faire l'expérience de la planification et de l'enseignement en commun dans les équipes de niveau et de travailler avec des leaders du programme d'apprentissage du conseil scolaire ont solidifié notre plan visant à faire participer les élèves à des expériences d'apprentissage pratiques et à l'extérieur. Les enseignantes et enseignants d'un même niveau, qu'ils fassent partie de la voie en anglais ou de l'immersion française, pouvaient discuter pour formuler une question

d'enquête fondée sur les besoins urgents des élèves en matière d'apprentissage, puis travailler à l'élaboration d'un plan d'action.

L'équilibre entre la pression et le soutien était important au moment d'essayer collectivement ce nouveau modèle. La volonté de permettre à d'autres d'entrer dans la salle de classe et de participer à l'apprentissage a renouvelé la passion et l'enthousiasme pour l'enseignement dans notre école. Des conversations invitant à la réflexion, riches en contenu, ont été intégrées aux activités quotidiennes. L'élément le plus emballant a été la propagation des enquêtes comme moyens de faire participer les élèves. Les enseignantes et enseignants voulaient faire partie de l'apprentissage, et les élèves aussi. Le nombre d'élèves qui venaient voir la directrice d'école pour des raisons disciplinaires a beaucoup diminué; il arrivait plus souvent qu'ils viennent me voir pour me demander si je voulais me joindre à eux pour une expérience à l'extérieur ou un cercle de connaissances auquel ils étaient fiers de participer et qu'ils voulaient partager. Les enquêtes collaboratives, les réunions du personnel et les discussions de cycle se déroulaient toutes en même temps. Chaque couche représentait une pièce du casse-tête, qui se précisait pour devenir notre « vraie histoire » d'apprentissage.

4.3 Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école

Une réunion du personnel en particulier me laisse un souvenir très vivace de notre cheminement de croissance.

Comme d'habitude, j'avais demandé aux membres du personnel de lire une monographie avant la rencontre. Au début de chacune d'entre elles, nous révisions nos objectifs et le processus d'enquête des élèves, puis nous procédions à un compte rendu de lecture en petits groupes. En grand groupe, nous abordions ensuite certains éléments de nos discussions, et c'est à ce moment que j'ai pris la pleine mesure du changement qu'engendrait notre apprentissage. Une enseignante de français au primaire a proposé de nous parler de son point de vue. Elle a expliqué que son groupe avait discuté du contenu de la monographie que j'avais donnée à lire pour la réunion, et que la conclusion était que les stratégies décrites dans le texte faisaient maintenant partie de la vision collective.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

Elle a dit : « Au tout début, je n'avais aucune idée de ce qu'était ou signifiait la moitié des notions, mais aujourd'hui, j'ai pu voir qu'en plus de les comprendre, je les applique à ma salle de classe, et ça fait beaucoup de bien. J'ai l'impression d'avoir énormément appris, mais aussi que je fais les choses différemment. Et ces changements ont un effet positif sur les élèves. Ils adorent la réflexion et l'apprentissage par l'enquête; ils ne s'en lassent pas. J'ai déjà vu des élèves enthousiastes à l'école, mais maintenant, ils sautent pratiquement de joie. C'est différent, et c'est bien. »

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

Liens avec la voie familiale

Les familles se sont mises à participer à l'apprentissage. Grâce aux collages de photos accompagnés de descriptions et présentant les attentes du curriculum que montrent les enseignantes et enseignants, il y a davantage de discussions qui créent un lien entre l'école et la maison. Les élèves associent leurs expériences quotidiennes à ce qu'ils apprennent. Récemment, l'un des enseignants de deuxième année a reçu une photo d'éoliennes : pendant qu'une élève et ses parents roulaient sur la 402, en chemin vers la maison des grands-parents à Sarnia, l'enfant a demandé avec précipitation qu'ils s'arrêtent pour prendre des photos des éoliennes dressées sur les terres agricoles parce que le sujet de l'air avait été abordé dans sa salle de classe. Le cliché était accompagné d'un message : « Chaque jour, Sara ne cesse de nous parler de l'école avec beaucoup d'enthousiasme! » Les liens familiaux, les associations directes et les liens authentiques entre la maison et l'école sont autant de forces.

3.3 Établir des relations productives avec les familles et les communautés

Conclusion

Notre histoire a du poids. La mise en œuvre de l'enseignement et de l'apprentissage par l'enquête a ravivé la participation de nos enseignantes et enseignants et de nos élèves dans le processus de collaboration. Les résultats de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) pour l'école ont dépassé la moyenne provinciale ainsi que celle du conseil scolaire (cycles primaire et moyen). Bien que cet accomplissement soit gratifiant, le plus important dans notre histoire est que nous avons la conviction de pouvoir changer notre pratique pour favoriser le rendement des élèves, et que nous l'avons fait. Les élèves sont enthousiastes à l'idée d'apprendre, et les enseignantes et enseignants sont stimulés par ce qui se produit en salle de classe. Au cours des trois dernières années, nos résultats de l'OQRE ont considérablement augmenté dans tous les domaines. Nos données de TTFM ([Tell Them From Me](#)) indiquent que les élèves ont l'impression de faire partie de l'apprentissage et qu'ils sont à l'école parce qu'ils le veulent. Nous avons grandement fait diminuer les problèmes de comportement, comme le montre le nombre beaucoup plus bas de visites à mon bureau et de suspensions. Dans le cadre du projet DRÉ depuis les cinq dernières années, j'ai appris avec d'autres membres du réseau l'importance des quatre voies. Ce travail a été rendu réel grâce à mon expérience concrète à Clarksdale, et les réalisations qui y ont été accomplies sont jusqu'à maintenant le point fort de ma carrière.

4.3 Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école