



## 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.*

### **L'amélioration du rendement des élèves dans une école élémentaire par la création d'une culture de reconnaissance Brenda Moen**

Ce témoignage montre l'approche d'une directrice d'école en matière d'amélioration dans une école élémentaire d'une petite collectivité rurale. C'est un exemple particulièrement intéressant du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#) en action pour la création de relations collaboratives et de confiance avec le personnel et parmi ses membres dans le but d'atteindre un ensemble précis d'objectifs communs en matière de rendement des élèves.

La première école à laquelle j'ai été affectée comme directrice d'école était une école élémentaire de 250 élèves, la Riverside Public School, située à Elmira, une petite ville du Waterloo Region District School Board. Elle avait tout d'une école communautaire. Quand je suis arrivée, les membres du personnel étaient amicaux les uns avec les autres, et il régnait dans les couloirs une atmosphère agréable. Les élèves se comportaient bien, le personnel était bienveillant. J'étais heureuse de commencer ma carrière de directrice d'école dans une école aussi chaleureuse et accueillante.

En me familiarisant avec mon poste, je me suis principalement préoccupée du fait que les résultats de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) de cette école ne semblaient pas refléter le potentiel que les enseignantes et enseignants voyaient chez les élèves. De plus, tandis qu'un ou deux du personnel enseignant travaillaient sur les pratiques exemplaires existantes dans leur salle de classe, les autres n'étaient pas encore à cette étape. De nombreuses enseignantes et enseignants fondaient leur famille : le personnel se composait de beaucoup de nouvelles enseignantes et de nouveaux enseignants encore sans contrat, d'enseignantes qui revenaient après un an ou deux de congé de maternité et de quelques uns chevronnés. J'ai commencé à réfléchir à une manière d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage dans l'école et à rassembler des idées à ce sujet.

À l'époque, je faisais partie de l'équipe du projet Diriger la réussite des élèves (DRÉ), et pendant le symposium d'automne, Kenneth Leithwood a présenté la Théorie de l'action du projet<sup>1</sup>. Le nouveau concept des [Parcours fondamentaux](#)

<sup>1</sup> 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.

d'enseignement et d'apprentissage (PFEA), une forme d'enquête collaborative, et leur potentiel pour l'amélioration des écoles ont aussi été exposés. En regardant l'ensemble de ces idées, je me suis dit qu'elles donnaient d'excellentes approches pour améliorer les pratiques des enseignantes et enseignants et l'apprentissage des élèves dans mon école. Je pouvais voir qu'élèves et personnel avaient le potentiel d'atteindre l'excellence.

L'une des enseignantes de première année était particulièrement appliquée et réfléchie. Elle adorait apprendre et mettre en œuvre de nouvelles idées dans sa salle de classe. Elle était naturellement une mentore pour les autres et connaissait bien l'école et le personnel. Elle est devenue une importante partenaire dans mon plan pour améliorer l'école : j'ai eu l'occasion de l'emmener avec moi au symposium de DRÉ, et pendant le trajet du retour, nous avons fait l'esquisse de ce qui est devenu un plan triennal très efficace. Je savais que des changements devaient être effectués sur plusieurs fronts.

Je devais travailler sur un grand nombre de pratiques que le *Cadre de leadership de l'Ontario* classe dans les catégories « Nouer des relations et développer la capacité des gens », « Améliorer le programme d'apprentissage » et « Mettre au point l'organisation ». La Théorie de l'action, en particulier sa description des voies émotionnelle et rationnelle, m'a aidée à élaborer le plan dont nous avons besoin avec l'assistance de leaders enseignantes et enseignants.

Je savais que pour que le personnel commence à travailler en équipes de planification et à apprendre de nouvelles stratégies d'enseignement, ils devraient se renseigner et participer à des ateliers afin de comprendre les nouvelles idées, et travailler individuellement et en groupe à leur mise en œuvre dans leur salle de classe. Cela demanderait beaucoup de temps et d'efforts. Les enseignantes et enseignants devraient alors travailler ensemble en dehors des jours de classe. Cette demande de ma part aurait cependant pesé sur leur vie personnelle, familiale ou sociale. Étant donné le travail difficile qu'ils allaient entreprendre, j'avais la conviction qu'il était important de montrer ma gratitude; j'ai alors priorisé la création d'une culture de reconnaissance.

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

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

J'ai voulu souligner le travail des enseignantes et enseignants, qui changeait la donne pour les élèves. J'ai donc vanté leurs efforts auprès du conseil d'école et d'autres membres de la collectivité, de la surintendance, d'autres directions d'école, d'autres enseignantes et enseignants. J'ai régulièrement organisé des assemblées de reconnaissance et fait honneur aux enseignantes et

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

enseignants devant la communauté scolaire. J'ai aussi montré par l'exemple aux élèves comment exprimer leur reconnaissance au personnel scolaire.

Outre le fait de remercier les enseignantes et les enseignants pour leur travail, il était important de trouver des moyens de les aider à le faire. J'ai alors prévu du temps pour la planification commune. J'ai rassemblé les élèves dans le gymnase pour des présentations de conférenciers invités ou des assemblées d'école afin de libérer des équipes d'enseignantes et d'enseignants pour qu'elles travaillent sur leurs objectifs pendant les jours de classe. J'ai aussi sacrifié de précieuses réunions du personnel pour cette tâche. J'ai trouvé des moyens de faire appel à des spécialistes pour aider les enseignantes et s à améliorer leurs pratiques.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

J'ai travaillé avec les enseignantes et enseignants à l'établissement d'objectifs scolaires atteignables et à trouver des moyens de les atteindre. Je voulais faciliter l'excellence en enseignement.

1.2 Définir des objectifs précis, communs et à court terme

J'ai aussi prêté attention à leurs besoins et trouvé des moyens, parfois très créatifs, d'obtenir les ressources qu'ils demandaient. Ces ressources étaient la priorité du budget de l'école, qu'il s'agisse de négocier serré ou d'offrir de participer à un projet pilote avec une maison d'édition pour être en mesure d'acheter une série de livres. Si, par exemple, un enseignant avait besoin de tables pour la lecture guidée et d'ensembles de six textes à niveaux de difficulté gradués pour améliorer ses pratiques d'apprentissage de lecture en petit groupe, je trouvais un moyen de les lui fournir.

J'ai découvert que cette reconnaissance et ce soutien encourageaient les enseignantes et enseignants à maintenir ou à accroître leurs efforts d'amélioration. Grâce à ce succès, ils ont renforcé leur sentiment d'efficacité ou de confiance ainsi que l'efficacité de leur enseignement; cela s'est ensuite propagé d'équipe en équipe. La reconnaissance et le soutien ont aussi incité certaines enseignantes et enseignants à jouer un rôle de leader parmi leurs pairs, ce qui a favorisé l'aide apportée aux enseignantes et enseignants et l'amélioration de leurs pratiques.

3.6 Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs et culturels de l'école

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

La culture de reconnaissance a engendré une boucle de réaction positive. Se sachant estimés et soutenus, les gens travaillaient plus fort et se sentaient plus sûrs d'eux. Le personnel pouvait se fixer des objectifs ambitieux, et il le faisait, car

2.1 Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel

il savait qu'il recevrait du soutien. Au fil des années, Riverside s'est fait connaître pour son enseignement amélioré. Le fait que les enseignantes et enseignants s'entraident et travaillent plus fort favorisait aussi les élèves. Je suis fière des objectifs que le personnel et les élèves ont atteints. L'école est devenue un milieu plus agréable pour tout le monde.

L'enseignante qui m'a aidée à élaborer le plan initial, est tout aussi fière des changements qui ont eu lieu et qui se poursuivent à la Riverside Public School. Voici son point de vue :

« Je fais partie des progrès grandissants de Riverside depuis plusieurs années. La directrice d'école a joué un rôle clé dans la création d'une communauté d'enseignantes et enseignants qui affichent la volonté de changer leurs pratiques pour favoriser l'apprentissage des élèves. Son espoir d'une amélioration continue, les attentes élevées qu'elle avait pour les élèves ainsi que sa philosophie selon laquelle tous les élèves sont capables d'apprendre étaient reconnus et appréciés des enseignantes et enseignants. Ces derniers étaient motivés à prendre les mesures nécessaires pour grandir en tant qu'éducatrices et éducateurs, pour collaborer à des initiatives utiles et pertinentes. Notre succès a été possible en grande partie grâce au fait que la directrice d'école savait que le travail collaboratif devait se faire pendant les jours de classe. Elle était créative et nous offrait elle-même de nombreuses occasions de collaborer avec nos collègues du même niveau ou du même cycle pour planifier et guider l'apprentissage des élèves. Notre réussite se poursuit aujourd'hui grâce à notre directrice d'école et à sa conviction selon laquelle les enseignantes et enseignants doivent ouvrir leur porte et travailler ensemble pour favoriser l'apprentissage de tous les élèves. »

J'ai changé d'école cette année, et j'ai voulu appliquer les mêmes conditions gagnantes. Je me suis donc attelée à la création d'une culture de reconnaissance, j'ai fixé des attentes pour l'amélioration de l'enseignement, j'ai trouvé des soutiens et des ressources pour que les enseignantes et enseignants travaillent ensemble et j'ai libéré du temps de collaboration pendant les jours de classe. J'ai découvert que lorsque le personnel est rassemblé dans une même pièce, les gens finissent par parler d'enseignement, d'aide aux élèves et d'apprentissage mutuel, et ce, quelle que soit l'école.