

La direction d'école s'informe

Bulletin destiné à la direction d'école, centré sur les défis pratiques rencontrés dans les écoles. Tirés de ressources existantes, les conseils donnés dans ce bulletin visent à appuyer les leaders pédagogiques dans l'exercice de leurs fonctions.

Utilisation des données de l'OQRE

La question:

« Certains des enseignantes et enseignants au sein de notre école remettent en question l'utilisation des données de l'OQRE pour orienter l'enseignement en classe. Existe-t-il des soutiens pour s'attaquer à ce défi? » (Une direction d'école élémentaire)

La réponse:

Oui. La recette du succès, en cinq étapes :

1. Vérifier la capacité du personnel à s'approprier du changement
2. Mener le changement
3. Connaître les faits
4. Six questions à se poser
5. Comment les autres gèrent-ils cette situation?

1. CAPACITÉ À S'APPROPRIER LE CHANGEMENT

Dans un premier temps, lorsque vient le temps de demander au personnel enseignant de modifier ses pratiques d'enseignement, il est utile d'évaluer son degré d'habileté à s'approprier du changement, ainsi que les différents aspects de la culture d'école qui peuvent représenter des embûches à cette appropriation ou, au contraire, l'accélérer. Peu importe les connaissances pédagogiques et la capacité de résolution de problème des leaders, leur capacité à engendrer un changement et une amélioration sera compromise si les relations à l'école sont caractérisées par un manque de confiance.

Il importe de comprendre comment se sent le personnel enseignant, son influence sur le rendement des élèves, ainsi que le rôle qui revient à la direction d'école dans cette situation.

La direction d'école peut influencer positivement les convictions du personnel enseignant lorsqu'il s'agit de :

- clarifier les raisons de la mise en œuvre de la politique;
- décider, de concert avec le personnel enseignant, de quelle façon la politique sera mise en œuvre;
- fournir les ressources nécessaires à une telle mise en œuvre et accorder au personnel enseignant le temps nécessaire à l'acquisition des nouvelles habiletés requises pour la mise en œuvre des politiques.

Leithwood et Beatty, 2008

Quels sont les comportements et qualités d'un leader qui inspirent la confiance?

- Le respect des autres
- Le fait de prendre les autres en considération
- La compétence
- L'intégrité personnelle

L'élément le plus important demeure le respect.

Robinson, Hohepa et Lloyd, 2009

Les défis relatifs au leadership sont souvent de nature « d'adaptation », par exemple, les solutions techniques des experts ne constituent pas nécessairement la solution à ce type de défis; parfois, il faut plutôt chercher la solution du côté des gens.

Voici quelques principes qui vous permettront de rencontrer ce genre de défis :

- N'agissez pas seul. Entourez-vous de partenaires avec lesquels vous entretenez déjà des relations personnelles afin d'accroître votre influence politique.
- Travaillez étroitement avec les personnes qui vous opposent. Gardez en tête que ce sont souvent les gens indécis et méfiants qui sont tiraillés entre vous et les personnes qui vous opposent qui seront garants de votre succès.
- Reconnaissez leur perte. Vos demandes exigent possiblement des gens de combler les lacunes entre les valeurs qu'ils prêchent et leur comportement réel.
- Faites savoir aux gens que vous êtes conscient des difficultés inhérentes aux changements demandés.

Heifetz et Linsky, 2002

2. MENER LE CHANGEMENT

Si nous voulons améliorer les choses, nous devons inévitablement initier le changement, ce qui signifie que nous nous buterons probablement en cours de route à un certain malaise, de même qu'à une certaine résistance et à des désaccords. La clé d'un changement significatif réside dans un dialogue à la fois authentique et vrai et qui s'établit dans une atmosphère de confiance et de respect. (Ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2010). Vous devrez possiblement prendre part à des « conversations courageuses ».

Le ministère de l'Éducation a également rédigé le document « Conseils pour engager la conversation ». Il s'agit d'une ressource pour appuyer le mentorat et l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

Elle comprend une partie (section 2.5 « conversations ouvertes à l'apprentissage ») portant sur les conversations courageuses. Les conseils qui y sont indiqués sont pertinents pour les conversations avec le personnel enseignant et peuvent également être mis en application par ce dernier. Voici quelques points de départ :

- Qu'avez-vous besoin de savoir au sujet de l'autre personne avant d'entreprendre la conversation?
- Quels sont les autres points de vue ou opinions à prendre en ligne de compte?
- Mettez-vous à la place de l'autre personne : comment aimeriez-vous que la conversation se déroule?

Passer des idées à l'action (Hiver 2010, voir « Références » ci-dessous) comprend toute une gamme de ressources et d'idées relatives à cette capacité clé du leadership, telles que pourquoi les conversations courageuses sont essentielles, pourquoi elles sont parfois difficiles à entamer et comment amorcer ce genre de conversation..

3. CONNAÎTRE LES FAITS

Il est parfois utile de connaître quelques faits de nature générale pour appuyer vos affirmations.

Jetez un coup d'œil aux documents-cadres de l'OQRE (voir la section « Références ») pour les tests dont vous discutez : ils comprennent un tableau pratique dans lequel sont présentées les différences entre les évaluations à grande échelle et les évaluations en salle de classe. Ces cadres permettent de constater l'apport unique des résultats de l'OQRE sur le plan de l'analyse du rendement des élèves et démontrent l'importance des évaluations élaborées par le personnel enseignant. Ils vous aideront à appuyer vos dires en ce qui a trait à l'utilisation des données de l'OQRE.

Le professeur Ken Leithwood, de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario de l'Université de Toronto, a une opinion intéressante sur l'utilisation des tests de l'OQRE. Il confirme que ces tests sont perçus, dans une perspective internationale, comme étant extrêmement valides et fiables, et qu'ils devraient être obligatoires, même s'ils ne devraient pas être la seule forme d'évaluation.

4. SIX QUESTIONS À SE POSER

1. Quel est le pourcentage d'élèves de mon école ayant atteint la norme provinciale aux tests de lecture, d'écriture et de mathématiques?
2. Quelle est la tendance qui se dégage au chapitre de ces matières pour les cinq dernières années?
3. L'absence de tendance claire dans mon école est-elle attribuable au faible nombre d'élèves qui font les tests chaque année?
4. En ce qui a trait aux tendances et aux résultats, comment mon école se classe-t-elle comparativement aux autres écoles de mon conseil scolaire et à la province?
5. D'un point de vue démographique, quelle est la situation de mon école par rapport aux écoles de mon conseil scolaire ou à la province?

6. Quel est le plan de mon école au chapitre de l'amélioration en lecture, en écriture et en mathématiques?

OQRE, 2009

5. COMMENT LES AUTRES GÈRENT-ILS CETTE SITUATION?

Nous avons demandé aux directions d'école qui ont assisté au Colloque des directions d'école de 2010 de nous faire part d'un changement institutionnel qui a été difficilement accepté et de résumer leur théorie de l'action en ce qui a trait changement. Voici quelques-uns de leurs commentaires :

Je crois que le personnel enseignant sera plus ouvert aux changements des pratiques d'enseignement, au dialogue entre cycles et à l'apprentissage professionnel authentique s'il peut être amené à reconnaître que l'enseignement orienté, de même que les pratiques réflexives qui mettent l'accent sur l'évaluation, le dialogue, la notation guidée et le soutien amélioré au personnel ont des répercussions directes sur le rendement des élèves. Si le personnel enseignant se sent appuyé et s'il bénéficie de ressources et d'un travail d'équipe, il ne sera que plus enclin à accepter de recevoir de l'aide et à initier des changements en ce qui a trait à son programme.

Il est important d'accompagner les enseignantes et enseignants qui désirent être des leaders dans leur cycle et de leur offrir des postes stratégiques. Il est également important que ces leaders comprennent l'importance de modifier les pratiques pédagogiques. Ces enseignantes et enseignants qui accueillent le changement à bras ouverts sont vos ambassadrices et vos ambassadeurs. Repérez-les et laissez-les prendre les autres en charge. Les initiatives confiées au personnel enseignant sont plus viables et ont une plus grande incidence sur le changement.

RÉFÉRENCES

OQRE (2009). *Six questions à poser lorsque vous examinez les résultats de votre école*, [en ligne].

www.eqao.com/pdf/parent_questions/Cprbrq_Pjf_0910_web.pdf (4 mars 2010)

OQRE (2007). *Document-cadre : test en lecture, écriture et mathématiques, cycle primaire (de la 1^{ère} à la 3^e année)*, [en ligne].

www.eqao.com/pdf_f/08/3f_Framework_07_web.pdf (4 mars 2010)

Heifetz, R. et M. Linsky. *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston, MA, Harvard Business School Publishing, 2002.

Leithwood, K et B. Beatty. *Leading With Teachers Emotions in Mind*, Thousand Oaks, CAL, Corwin Press, 2008.

Ministère de l'éducation de l'Ontario. *Passer des idées à l'action pour les leaders scolaires et les leaders du système* (hiver 2010) [en ligne].

www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/IdeasIntoAction.html

Robinson, V., M. Hohepa et C. Lloyd. *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why – Best Evidence Synthesis Iteration [BES]*, Nouvelle-Zélande, Ministry of Education, 2009.



The Institute for Education Leadership • L'Institut de leadership en éducation