

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.

Numéro 5, mars 2011

Passer à la pratique publique

La question :

« Nous savons que nous devons nous tourner vers la pratique publique plutôt que la pratique privée. Par où commencer? »

La réponse :

La recette du succès, en cinq étapes :

1. Évaluez la culture d'apprentissage coopératif dans votre école
2. Mettez en place une responsabilité collective pour l'apprentissage des élèves
3. Dirigez en considérant les émotions des enseignantes et des enseignants
4. Commencez à petite échelle
5. Célébrez les succès et apprenez de vos échecs

1. ÉVALUEZ LA CULTURE D'APPRENTISSAGE COOPÉRATIF DANS VOTRE ÉCOLE

Une des capacités clés du leadership (CCL) est de « Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif » Lisez [Passer des idées à l'action : Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif](#) pour en apprendre davantage sur cette CCL.

Utilisez le [Cadre pour l'efficacité des écoles \(CEE\)](#) pour déterminer les principaux aspects d'une culture d'apprentissage coopératif. Puis, interrogez-vous ou sondez votre personnel pour évaluer le niveau actuel de coopération dans votre environnement.

Voici quelques éléments tirés des indicateurs du CEE :

- 1.4 (page 15) : Des équipes de collaboration conçoivent des tâches d'évaluation [...] et analysent les preuves d'apprentissage des élèves pour assurer la cohérence avec les critères d'évaluation.
- 2.1 (page 19) : La planification de l'amélioration des écoles fait participer l'ensemble du personnel (planification, mise en œuvre, monitoring et amélioration).
- 2.4 (page 23) : Du temps de planification en commun et des temps d'échange sont des conditions qui facilitent une culture de collaboration.

CEE, 2010

« Pour encourager la collaboration dans l'école, quelqu'un doit faire en sorte que les adultes soient plus réceptifs les uns envers les autres. Quelqu'un doit agir comme un démineur et désarmer les explosifs. Je suis d'avis qu'il s'agit là du premier rôle de tout leader scolaire. »

Barth, dans le numéro 3 du bulletin
Passer des idées à l'action, 2006

2. METTEZ EN PLACE UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE POUR L'APPRENTISSAGE DES ÉLÈVES

Participer à des activités axées sur une vision partagée est une excellente façon d'acquérir un sens de responsabilité collective pour l'apprentissage qui se fait dans votre école.

Voir le domaine 1 du [Cadre de leadership de l'Ontario](#),

« Établir les orientations ». Par exemple, la direction d'école :

- veille à ce que la vision de l'école soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous;
- travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire cette vision dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus [...]

Bon nombre de directions d'école ont utilisé leurs communautés d'apprentissage professionnelles (CAP) pour favoriser les discussions sur la responsabilité collective mais, comme l'a fait remarquer un participant du Colloque de 2010, « il n'est que trop évident que le seul fait de regrouper des gens n'améliore pas les résultats. Il faut approfondir bien davantage que ne le permet une simple conversation. Il faut que des discussions engagées concernant les échantillons de travaux d'élèves [...] et les approches pédagogiques deviennent chose courante

« Lorsque les représentants du milieu de l'éducation prennent en compte beaucoup de données, tant positives que négatives, ils sont plus à même d'en venir à une décision approuvée unanimement puisque tout le monde a accès à la même information. Rien n'est caché, tout le monde doit s'arrêter et se demander comment leurs idées concordent avec les données. »

Earl et Katz, 2006

Bâtir une culture solide axée sur les données dans votre école contribuera à de meilleures conversations dans votre CAP. Vous pouvez renforcer la culture des données en faisant en sorte qu'elles soient au centre des conversations, en offrant la formation nécessaire pour l'analyse des données et en utilisant la technologie à votre disposition pour rendre le travail plus efficace.

3. DIRIGEZ EN CONSIDÉRANT LES ÉMOTIONS DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS

Les gens résistent au changement qu'ils ne comprennent pas, qui ne fait pas partie de leurs valeurs ou qui apporte des exigences auxquelles ils ne peuvent répondre. Vous devez donc expliquer clairement ce que signifie « ouvrir la pratique de l'enseignement », fournir des preuves de sa valeur (tant pour les élèves que pour les enseignantes et les enseignants) et offrir le soutien qui permettra de répondre aux exigences apportées par ce changement.

Des études montrent ce qui suit :

- le personnel enseignant ose davantage apporter des idées nouvelles lorsque les directions d'école donnent le ton de façon positive en « ne laissant aucun doute sur le fait qu'elles sont conscientes de la complexité d'un enseignement qui fonctionne bien tout en suscitant une curiosité et un intérêt pour la profession ». (Leithwood et Beatty, 2008)
- la pratique coopérative est le principal mécanisme qui permet d'améliorer les pratiques d'enseignement et qui rend les enseignantes et les enseignants responsables les uns envers les autres dans des systèmes d'éducation qui migrent vers l'excellence. (Mourshed et collab., 2010)
- Les meilleurs effets sur l'apprentissage des élèves se produisent quand les enseignantes et les enseignants deviennent les apprenantes et apprenants de leur propre enseignement. (Hattie, 2009)

4. COMMENCEZ À PETITE ÉCHELLE

Le passage à la pratique publique peut s'amorcer par de petits changements dans les pratiques d'enseignement qui permettent au personnel enseignant de faire une transition et de se sentir moins menacés par ce qui peut être un changement inconfortable. Par exemple, la pratique publique peut commencer par :

- un simple échange d'évaluations entre enseignantes et enseignants du même cycle ou de la même classe;
- une enseignante ou un enseignant qui visite la classe d'une ou d'un collègue pour observer une leçon;
- un petit groupe d'enseignantes et d'enseignants qui enseignent la même matière qui planifient ensemble une unité d'étude.

Vous pouvez appuyer ces premières étapes en offrant un congé professionnel, en favorisant des conversations de suivi et en invitant les enseignantes et enseignants à partager leurs expériences avec tout le personnel. Les enseignantes et enseignants qui ont été parmi les premiers à adopter les changements peuvent être encouragés à aller au-delà de ces premiers pas en :

- élaborant conjointement des évaluations avec des collègues du même cycle ou année d'étude;
- harmonisant l'évaluation (des travaux des élèves) après que les évaluations ont été rendues;
- rédigeant un compte rendu des observations faites en classe entre collègues.

5. CÉLÉBREZ LES SUCCÈS ET APPRENEZ DE VOS ÉCHECS

En commençant par les étapes décrites ci-haut, vous pourrez célébrer les succès de l'ensemble du personnel. Assurez-vous d'inviter les enseignantes et enseignants à parler de ce qu'ils ont tiré de l'expérience et de ce que leurs élèves ont pu en retirer.

Les expériences les plus marquantes, encore plus que celles qui ont bien fonctionné, sont celles qui comportent un élément d'échec ou de déception pour les participantes et participants. Si les enseignantes et les enseignants sont ouverts à discuter de ce qui n'a pas fonctionné lors de leurs premiers essais, et de ce qu'ils ont fait pour rétablir la situation, cela peut encourager les enseignantes et les enseignants plus réticents à tenter l'expérience, surtout si vous montrez votre appui.

« Vous ne bâtissez pas la confiance des gens en les exposant directement à des tâches qu'ils n'ont jamais effectuées. Vous les mettez à l'aise en leur offrant tout le soutien nécessaire, afin qu'ils ne se sentent pas traumatisés par les efforts »

Leithwood, dans En conversation, vol. 2, n° 2, 2010

Rappelez-vous que ces cinq conseils ont été conçus pour vous aider à démarrer; vous pouvez en apprendre beaucoup plus dans le bulletin numéro 3 de *Passer des idées à l'action* et en consultant les sources originales citées à la fin du document. Faites part de vos propres réflexions en joignant le réseau Leaders en éducation de l'Ontario :

<http://leaderseneducationontario.ning.com>

BIBLIOGRAPHIE

- BARTH, R. « Improving relationships with the schoolhouse », *Education leadership*, vol. 63, n° 6, 2006.
- EARL, L. et S. KATZ. *Leading schools in a data-rich world*, Thousand Oaks, CA, Corwin Press, 2006.
- HATTIE, J. *Visible Learning*, Londres : Routledge, 2009.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. « Des perspectives en évolution : leaders et leadership », *En conversation*, vol. 2, n° 2, Toronto, 2010.
- MOURSHED, M., C. CHIKIOKE et M. BARBER. *How the world's most improved school systems keep getting better*, McKinsey & Co.
[http://www.mckinsey.com/clientservice/Social_Sector/home.aspx]