



The Institute for  
Education Leadership

L'Institut de leadership  
en éducation

[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)

## ***La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage***

### **York Catholic District School Board**

L'étude de cas fait état d'une initiative sur l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle, mise en œuvre dans toutes les écoles élémentaires et secondaires du conseil scolaire. Ce récit porte sur deux grandes caractéristiques des conseils scolaires performants et leur leadership, soit la création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage et des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation. L'objectif, établi en fonction du processus d'amélioration, était d'amener les intervenantes et intervenants à comprendre les caractéristiques de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle, d'établir des directives claires afin d'améliorer cet aspect, de mettre l'accent sur l'apprentissage professionnel et d'y allouer des ressources, de respecter l'orientation générale et de surveiller la mise en œuvre.

En 2013-2014, dans le cadre de cette initiative, chaque école a envoyé une équipe de quatre représentantes et représentant du milieu de l'éducation à six ateliers de formation, qui portaient sur la pédagogie de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle et sur les notions techniques qui permettraient au personnel enseignant d'utiliser la technologie pour améliorer l'apprentissage en salle de classe. Cette forme inhabituelle d'apprentissage professionnel a contribué au perfectionnement professionnel en cours d'emploi dans l'ensemble du conseil scolaire. L'étude de cas expose comment ces deux caractéristiques ont été renforcées dans le conseil scolaire en mettant l'accent sur les éléments primordiaux de celles-ci.

Voici le récit de la création et de l'évolution de l'initiative des équipes de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle, affectueusement surnommées « 21C », au cours de l'année scolaire 2013-2014. En fait, tout a commencé l'année précédente, en janvier 2013. Les écoles avaient alors financé, séparément, l'achat d'outils technologiques au moyen du budget global des écoles et des collectes de fonds du conseil d'école catholique. Les directions d'école se sont toujours tournées vers les techniciens de leur établissement quand venait le temps de planifier l'achat d'outils technologiques, mais de nouveaux produits apparaissent sur le marché à un rythme effréné; c'est pourquoi les surintendances et les directions d'école ne savaient plus où chercher conseil. Il fallait former le personnel du conseil scolaire pour lui permettre d'offrir un bon soutien technique au moment des achats. Il était nécessaire de recueillir de l'information concernant l'acquisition d'outils technologiques pour les salles de classe et leur mode d'emploi et d'en parler aux personnes concernées afin d'améliorer l'engagement et l'apprentissage des élèves.

### **Historique de l'équipe de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle**

En janvier 2013, un comité du parcours vers 2020, composé de directions d'écoles à l'élémentaire et au secondaire, d'associations d'enseignantes et enseignants, de surintendances, de personnel des technologies de l'information et de la communication (TIC), et de personnel responsable du curriculum, de l'enfance en difficulté ainsi que de membres des services d'entretien, de la planification, des finances et des ressources humaines, a entrepris une enquête sur l'état actuel de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle au YCDSB. Dirigés par la surintendance du curriculum et la section des TIC, des sous-comités se sont penchés sur six outils technologiques : le tableau blanc interactif, l'iPad, Google Apps Édition Éducation, Desire2Learn (D2L), la connexion sans fil et la formule « apportez votre appareil numérique » (AVAN). Chaque sous-comité a étudié le sujet qui lui était attribué en fonction des paramètres suivants : l'apprentissage professionnel, l'intégration

efficace de la technologie dans la pédagogie, l'accès équitable, le soutien technique, les besoins en matière d'infrastructure et les fonds nécessaires.

Les groupes ont fait part de leurs conclusions et se sont entendus sur la suite : l'iPad et le Chromebook ont été retenus, ce dernier un peu plus tard. Afin d'offrir à tous les élèves un accès équitable à la technologie, le conseil scolaire a dû mettre sur pied un plan central pour le financement des achats. Toutes les acquisitions technologiques sont désormais soumises à la consultation du gestionnaire principal des logiciels.

Après avoir étudié les travaux des grands penseurs de l'éducation, dont Michael Fullan, le comité a convenu que l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle reposait sur l'enseignement de six éléments : la pensée critique, la communication, la collaboration, la créativité, la dimension catholique et la citoyenneté. Il a été décidé que la technologie ne devait pas être sous les projecteurs, mais contribuer à améliorer, depuis les coulisses, l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle dans les salles de classe. Tous les élèves devraient avoir le même accès à la technologie et les mêmes occasions d'apprentissage.

Cette vision a permis d'établir des objectifs clairs. Pour les atteindre, il nous fallait visualiser ces six éléments dans nos salles de classe catholiques, créer un plan portant sur la pédagogie de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle et la formation technologique, et élaborer des directives pour les achats d'outils technologiques au conseil scolaire. Pour ce faire, un comité de représentantes et représentants du milieu de l'éducation a défini les critères de réussite du York Catholic District School Board pour chacun des six éléments et les a soumis à l'approbation du personnel lors d'une journée pédagogique dédiée aux PAE. En permettant à tous de comprendre les six éléments clés, en définissant le rôle de soutien invisible de la technologie et en créant des directives pour les achats technologiques, le comité est devenu un champion du plan de mise en œuvre.

La mise en œuvre de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle est devenue le principal objectif d'amélioration des écoles en 2013-2014, en particulier en ce qui concerne la pensée

critique. Lors de la journée de perfectionnement professionnel de septembre, Garfield Gini-Newman a d'ailleurs animé une vidéoconférence sur la pensée critique.

Le personnel enseignant a dû perfectionner ses compétences technologiques et en apprendre davantage sur la pédagogie de l'apprentissage et de l'enseignement au 21<sup>e</sup> siècle. On a d'abord suggéré de commencer avec une école pilote dans chaque secteur du conseil scolaire, mais après de longues discussions du comité, et à des fins d'équité, il a été décidé qu'il y aurait une équipe de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle dans chaque école. Cette décision aura été marquante dans la mise en œuvre de l'initiative et le renforcement des caractéristiques des conseils scolaires performants.

En septembre 2013, toutes les écoles catholiques élémentaires et secondaires ont été invitées à mettre sur pied une équipe de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle, surnommée 21C. Chaque équipe comprenait une direction d'école ou une direction adjointe, une ou un enseignant chargé de cours, une ou un enseignant non chargé de cours (souvent une enseignante-ressource ou un enseignant-ressource en éducation de l'enfance en difficulté) et l'enseignante-bibliothécaire ou l'enseignant-bibliothécaire. Le conseil scolaire fournissait deux iPad par équipe, et l'école se chargeait des deux appareils manquants. Le conseil scolaire couvrait également les frais découlant des congés pris par le personnel enseignant pour assister aux ateliers de formation. Les quatre membres de chaque équipe, munis de leurs iPad, devaient participer à six ateliers au cours de l'année scolaire.

Les 104 écoles du conseil scolaire ont créé leur équipe, et une dizaine d'entre elles, principalement au secondaire, ont pu financer une nouvelle place pour une enseignante ou un enseignant chargé de cours. Plus de 500 personnes ont pris part à ce projet, dont les équipes 21C, le personnel central chargé du curriculum, les responsables de l'enfance en difficulté, le personnel des systèmes d'information et les cadres supérieurs, lorsqu'ils le pouvaient. Chaque atelier était offert huit fois, en raison des contraintes d'espace du Catholic Education Centre.

On a donné trois ateliers à l'automne, un à l'hiver et deux au printemps. Ils portaient tous sur les compétences en pédagogie de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle et la formation sur les outils technologiques suivants : les applications pour iPad, Google Apps, D2L et les tableaux blancs interactifs. Y étaient aussi abordés les éléments suivants : l'infrastructure, la formule AVAN, la citoyenneté numérique et une nouvelle application pour iPad.

Les trois premiers ateliers s'adressaient à tous les membres des équipes, à l'élémentaire et au secondaire, pour diverses raisons. La direction d'école ou la direction adjointe étaient également invitée à apprendre à leurs côtés. Les ateliers suivaient une formule interactive qui permettait aux membres des équipes de travailler ensemble pour tester leurs nouvelles connaissances. Ainsi, à la fin du premier atelier, chaque équipe devait produire une bande-annonce au moyen de l'application iMovie et faire part aux autres équipes de ce qu'elle avait appris sur l'iPad et cette application. Les équipes de l'élémentaire et du secondaire ont pu voir en quoi les questions comme la citoyenneté numérique pouvaient avoir des répercussions sur leurs élèves. La vision de l'apprentissage de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année était également claire pour tout le monde. Les équipes des écoles secondaires ont même pu aider celles de l'élémentaire, étant donné que la plupart des enseignantes-bibliothécaires et enseignants-bibliothécaires avaient déjà de bonnes connaissances de base.

Après le troisième atelier, le conseil scolaire a utilisé Google Forms pour sonder les participantes et participants sur leur maîtrise des notions de pédagogie et des nouvelles technologies et sur l'application qu'ils et elles en faisaient dans leurs salles de classe. Les résultats étaient extrêmement variés. Certains utilisaient tout ce qu'ils avaient appris dans les ateliers et avaient hâte d'en voir plus. Ils offraient même des dîners-causeries et des séances après les classes, et d'autres formes de soutien à leurs collègues. D'autres appréciaient les ateliers, mais trouvaient qu'ils manquaient de temps pour mettre en pratique leurs connaissances et n'étaient donc pas prêts à

les inclure dans leur enseignement. Quelques-uns ont répondu aux questions par courriel parce qu'ils ne se sentaient pas à l'aise avec l'outil Google Forms.

L'équipe d'animateurs, d'abord petite et centralisée, avait atteint environ 25 membres au troisième atelier, des membres du personnel enseignant des écoles s'étant portés volontaires pour aider. Tous avaient une excellente connaissance de la pédagogie et de la technologie au 21<sup>e</sup> siècle et étaient enthousiastes à l'idée de participer au projet.

Les données recueillies ont permis d'adapter les trois derniers ateliers. L'horaire des ateliers 4 et 5 a été modifié de manière à regrouper les écoles secondaires dans une seule et même séance. Les sept autres séances étaient réservées aux écoles élémentaires. Au début du quatrième atelier, le personnel enseignant pouvait choisir de réviser les notions déjà vues ou de voir du nouveau contenu. Les séances destinées aux directions d'école et aux directions adjointes, offertes à part, consistaient en des discussions libres sur les avantages et les inconvénients liés aux achats d'outils technologiques, l'application pratique et la possibilité d'inviter plus de membres du personnel enseignant à participer à l'initiative, entre autres.

L'atelier six a conclu le tout en beauté, avec la présentation d'un conférencier et une réunion collective à l'échelle du conseil scolaire. Il a été donné en deux séances dans une salle de réception, étant donné le grand nombre de participantes et participants. Will Richardson, le conférencier, a fait part de ses idées sur l'avenir de la technologie en éducation et a invité le personnel enseignant à voir la nécessité de préparer leurs élèves à leur avenir, et non au nôtre. Des enseignantes et enseignants de l'équipe centrale et certains membres du personnel des écoles ont présenté, à l'occasion de la réunion collective, ce qu'ils avaient appris dans le cadre du processus. Les commentaires sur cette journée ont été très positifs et gratifiants pour les orateurs. La réunion s'est révélée une excellente façon de diffuser les connaissances et de favoriser le leadership au sein du conseil scolaire.

## **Des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage**

Le projet d'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle a grandement contribué au développement des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage du York Catholic District School Board, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre d'une approche d'amélioration uniforme, axée sur quelques objectifs inter reliés. Avec la direction d'école à sa tête, le personnel des écoles a également eu l'occasion de renforcer ses capacités.

Parallèlement à cette initiative, le York Catholic District School Board poursuivait un processus de planification stratégique qui, bien qu'il n'ait pas été terminé en 2013-2014, avait vu une orientation claire prendre forme : le conseil scolaire souhaitait préparer ses élèves pour leur avenir. L'initiative 21C, dans la même ligne, s'est d'abord concentrée sur la pensée critique et l'enseignement soutenu par la technologie. Cet objectif précis, tant dans le conseil scolaire que dans les écoles, a mené à la création d'un langage cohérent et d'activités communes au sein des équipes centrales et du personnel des écoles. L'arrivée de la technologie dans les salles de classe a été une source d'inspiration pour certains, une expérience à la fois stressante et excitante pour d'autres, mais une initiative stimulante pour tous. L'initiative 21C, envers et contre tout!

Comme il y avait une équipe dans chaque école secondaire et élémentaire, les ateliers ont alimenté les conversations lors des rencontres des enseignantes et enseignants-bibliothécaires, des enseignantes et enseignants-ressources en éducation de l'enfance en difficulté et des directions d'école. Les technologies d'assistance étaient utilisées depuis un moment déjà auprès des élèves ayant des besoins particuliers, et l'initiative 21C a fait valoir les connaissances et les aptitudes de leurs enseignantes et enseignants auprès du personnel enseignant chargé de cours et de l'équipe responsable du curriculum. Le financement des infrastructures et des appareils technologiques coûte cher : l'accès équitable à la technologie demeure un objectif à long terme. Il a d'ailleurs fallu mobiliser les ressources du conseil scolaire et faire adopter aux intervenantes et intervenants une approche

cohérente afin de lancer le projet. Dans ce contexte, il a été facile de concentrer nos efforts, et ainsi d'améliorer notre capacité à progresser et à produire des effets concrets sur l'apprentissage.

L'accès équitable à l'apprentissage assisté par la technologie est un défi constant. Certaines écoles n'ont pas de problème à fournir des outils technologiques aux élèves étant donné l'intérêt des parents et la possibilité de collecter des fonds. Ailleurs, ce n'est pas envisageable. Dans le cadre de l'initiative pour l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle, deux écoles ont chacune reçu dix iPad, dans deux Tech Tub, à l'intention du personnel enseignant et des élèves. Huit autres écoles ont également eu droit à cinq iPad dans un Tech Tub. La distribution se poursuivra en 2014-2015 afin de combler les écarts majeurs entre les écoles en ce qui a trait à l'accessibilité de la technologie.

La création d'équipes 21C dans toutes les écoles plutôt que dans quelques-unes seulement, ce qui est plutôt la norme dans les nouvelles initiatives, a été décisive dans l'amélioration de nos pratiques organisationnelles axées sur l'apprentissage. Chaque équipe comptait un membre de l'administration, qui en apprenait davantage sur les pratiques qui favoriseraient la pensée critique, la créativité, la collaboration et la communication en classe, au moyen d'une bonne utilisation de la technologie.

Les membres de l'équipe de cadres supérieurs et les directions d'école et directions adjointes avaient, pour la plupart, peu de connaissances relativement à l'amélioration des pratiques d'enseignement par la technologie quand les ateliers ont débuté. Les directions d'école se sont rapidement rendues compte qu'elles avaient beaucoup à apprendre et que leur bagage de connaissances, tant en pédagogie qu'en technologie, allait croissant d'un atelier à l'autre. Elles manquaient rarement les formations et, en travaillant avec leur équipe, beaucoup ont construit un groupe serré axé sur l'apprentissage dans leur école.

Afin de mieux soutenir les efforts du personnel, les écoles ont octroyé au personnel enseignant quatre journées de congé professionnel. Certaines écoles ont réservé ces

journées aux équipes 21C, pour leur permettre d'approfondir leurs connaissances et de planifier la mise en œuvre dans les salles de classe. Dans les écoles où certains membres des équipes étaient prêts à transmettre leur savoir, ces journées ont servi à former d'autres enseignantes et enseignants. Ailleurs, principalement dans les écoles élémentaires, les équipes en ont profité pour travailler avec la personne contact du conseil scolaire en matière d'apprentissage électronique, qui a organisé une séance sur D2L pour les enseignantes et enseignants qui souhaitaient commencer à utiliser cet outil. Grâce à ces occasions d'apprentissage professionnel, l'initiative a débordé du cadre des seules équipes, a reconnu le besoin des apprenantes et apprenants adultes de diriger leur apprentissage et a contribué à donner une orientation claire à nos écoles.

### **Des activités de perfectionnement professionnel en cours d'emploi pour tous les membres de l'organisation**

L'expérience des équipes 21C a également contribué à la croissance de la cinquième caractéristique des conseils scolaires performants : des occasions perfectionnement professionnel en cours d'emploi pour tous les membres de l'organisation. Dans les ateliers de formation, l'apprentissage professionnel répondait aux critères des objectifs de la stratégie d'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle; il était adapté en fonction des besoins des participantes et participants et planifié de façon à respecter le mode d'apprentissage propre aux adultes. L'initiative donnait également l'occasion aux membres des équipes et aux autres représentantes et représentants du milieu de l'éducation de renforcer et d'accroître leur apprentissage.

Même si les ateliers étaient offerts centralement, et non dans chaque école, ils visaient à renforcer les capacités des écoles pour leur permettre d'appliquer les notions de pédagogie apprises, d'abord dans une salle de classe, lorsqu'elles étaient prêtes. L'enseignante ou l'enseignant chargé de cours de l'équipe pouvait être une éducatrice ou un éducateur du PAJETP, une enseignante ou un enseignant au cycle intermédiaire ou encore une enseignante ou un enseignant de chimie en 11<sup>e</sup> année; les équipes des diverses écoles se regroupaient selon leurs points communs et

planifiaient ensemble la mise en œuvre dans leurs écoles. Dans les écoles élémentaires, après les ateliers, l'enseignante ou l'enseignant chargé de salle de classe donnait souvent une séance d'essai avec l'aide de l'enseignante ou de l'enseignant-ressource en éducation de l'enfance en difficulté et l'enseignante ou l'enseignant-bibliothécaire. Le groupe avait donc quatre iPad et trois enseignantes et enseignants pour soutenir l'innovation. Les séances étaient différentes dans chaque école. Certaines écoles, lorsque l'un des membres de l'équipe se montrait intéressé, ont même pu offrir des dîners-causeries et des séances de formation après les classes afin de diffuser le savoir au-delà de la première salle de classe.

Au départ, le contenu des ateliers était le même pour tous, mais après le troisième atelier, sur la base de la rétroaction des membres, l'équipe centrale de planification a commencé à adapter la formule. Il a alors fallu trouver de nouveaux spécialistes, et des volontaires dans les écoles n'ont pas tardé à se manifester pour aider les autres sur la base de leur expertise. Dès lors, certains ateliers sont revenus sur les notions déjà étudiées afin de consolider les acquis, d'autres ont permis aux participantes et aux participants d'approfondir leurs champs d'intérêt particuliers, et des séances distinctes ont été réservées aux directions d'école et aux directions adjointes pour leur donner l'occasion de planifier une stratégie de mise en œuvre adaptée à leurs écoles. Les cadres ont également pu passer plus de temps avec la ou le gestionnaire des TIC pour mieux comprendre les exigences en matière d'infrastructure liées à l'expansion de la technologie et à la méthode AVAN.

Au départ, quand le concept des équipes a été présenté dans les écoles, il n'était pas encore question de fournir un iPad aux membres. Heureusement, ceux qui ont témoigné leur intérêt étaient vraiment enthousiastes à l'idée de faire progresser leurs pratiques d'enseignement. Par après, une fois que les ateliers ont commencé et que le projet a pris son élan dans les écoles, certaines d'entre elles, particulièrement au secondaire, ont vu leur personnel faire la file pour prendre part à l'initiative. L'équipe centrale a réussi à fournir, progressivement, quelques appareils de plus à chaque école au cours de l'année. Au printemps, les écoles ont reçu chacune deux

iPad supplémentaires et trois Chromebook. À la fin de l'année, les directions d'écoles savaient déjà qu'au début de 2014-2015, chaque école recevrait encore deux iPad et trois Chromebook. L'augmentation lente mais régulière de la flotte d'outils technologiques des écoles a contribué à soutenir la vitalité et l'expansion de l'initiative, sous la gestion responsable d'un personnel bien formé. Cette croissance a également favorisé le leadership du personnel enseignant dans les écoles, puisque ceux-ci pouvaient désormais diffuser leurs idées et leurs connaissances.

Les représentantes et représentants du milieu de l'éducation de toutes les écoles ont pu participer à l'initiative pour l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle lors du samedi Google, en février 2014. Approximativement 200 membres du personnel, dont des enseignantes et enseignants, des aides-enseignantes et aides-enseignants et des éducatrices et éducateurs de la petite enfance, ont participé aux ateliers animés par le personnel enseignant de diverses écoles. La qualité de la formation était irréprochable, preuve que les connaissances sur la pédagogie, la technologie et le leadership associés à l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle s'enrichissaient sans cesse grâce à l'initiative. Les mercredis webinaire sont offerts par le personnel de l'équipe centrale, de 15 h 45 à 16 h 45, sur des sujets au choix. Le personnel enseignant n'a besoin que d'un ordinateur de l'école pour suivre le webinaire. Ces séances commencent tout juste à attirer des participantes et participants. C'est une autre occasion de s'engager dans un perfectionnement professionnel rapide et axé sur un sujet précis. C'est aussi une façon pour les leaders en apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle de favoriser l'apprentissage de leurs collègues et d'enrichir leurs propres connaissances concernant la pédagogie et le leadership en salle de classe.

Les ateliers de formation 21C se poursuivront en 2014-2015 à YCDSB, avec quatre ateliers centralisés et deux séances de consolidation dans les écoles. Les équipes 21C accueilleront deux nouveaux membres du personnel enseignant, qui deviendront les leaders D2L dans leur école. Des équipes d'élèves spécialistes de la technologie se joindront également à l'initiative pour l'année scolaire à venir. Ces élèves assisteront à une journée de formation sur la technologie en septembre, afin

de pouvoir travailler avec le personnel enseignant à améliorer l'apprentissage dans les salles de classe.

En 2014-2015, le conseil scolaire compte maintenir le cap, continuer de développer sa compréhension de l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle, ou apprentissage intensif, et reconnaître que la technologie soutient les élèves dans cet apprentissage et dans l'acquisition des compétences de base. Les objectifs d'amélioration du conseil scolaire demeureront les mêmes pour accroître les occasions d'utiliser la technologie dans un plus grand nombre de salles de classe, et ainsi pour de plus en plus d'élèves, afin d'améliorer leur apprentissage tout au long de l'année. Les processus axés sur l'apprentissage et les activités de perfectionnement professionnel en cours d'emploi continueront de se renforcer.