



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage **Upper Grand District School Board**

Caractéristique du leadership : Création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage comportant une approche globale en matière de développement du leadership (caractéristiques n^{os} 4 et 7).

Même si notre étude de cas porte principalement sur les caractéristiques n^{os} 4 et 7, nous avons constaté directement l'influence que les neuf caractéristiques des conseils scolaires performants ont les unes sur les autres.

PROBLÈME LIÉ À LA PRATIQUE

Comment créer une culture harmonisée et ciblée au sein de l'Upper Grand District School Board et offrir un lieu où les écoles peuvent échanger des pratiques exemplaires tout en renforçant les capacités pour que les directions d'école et les directions adjointes puissent diriger l'apprentissage dans leur établissement?

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

On comparait l'ancienne méthode de prestation de soutien en matière de programmes aux écoles élémentaires et de renforcement des capacités au jeu d'arcade où l'on tape sur la tête d'une taupe. En raison de sanctions imposées, chaque enseignante et enseignant pouvait choisir les sujets de formation qui l'intéressaient et, surtout, ceux qui ne l'intéressaient pas. Comme les négociations collectives étaient terminées et que les relations de travail s'annonçaient harmonieuses, le moment était propice au changement : c'est ainsi qu'ont été préparés le cycle de soutien de cinq ans et les changements au processus de visites de soutien du conseil scolaire pour les écoles élémentaires et secondaires.

SITUATION INITIALE

D'après les données recueillies pendant les visites de soutien du conseil scolaire, des pratiques exemplaires en salle de classe se distinguaient dans chaque école élémentaire et secondaire, mais les stratégies très efficaces n'étaient pas aussi répandues que ce que les autoévaluations annuelles des écoles laissaient entendre. Beaucoup d'enseignantes et d'enseignants adaptaient leurs pratiques en fonction d'études récentes dans le secteur de l'éducation et adoptaient les changements requis pour influencer l'apprentissage des élèves, mais il y avait de grandes variations au sein des écoles, comme l'indique Hattie dans son étude. Au palier secondaire, on constatait également d'importantes différences sur les plans de la mise en œuvre et de l'échange de pratiques exemplaires. Nous avons lancé des discussions dans une école, avec les directions d'école et les directions adjointes ainsi que les cadres supérieurs, pour examiner un processus potentiel visant à améliorer

l'harmonisation et à communiquer les réussites. Par ailleurs, des discussions ciblées tenues entre l'équipe de soutien du conseil scolaire et les directions d'école et les directions adjointes ont permis de clarifier la « vraie » nature des pratiques du personnel enseignant illustrées dans les autoévaluations des écoles. Notre système devait de toute urgence améliorer la diffusion des compétences et de l'expertise des enseignantes et enseignants relatives à l'emploi de pratiques exemplaires. Pour ce faire, nous devions éliminer les barrières entre les salles de classe et les écoles et faire connaître les pratiques exemplaires observées dans les écoles du conseil scolaire.

LE PAC

Notre objectif était d'axer le conseil scolaire non plus sur la conformité, mais sur la participation en harmonisant ces nouvelles initiatives au Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves (PAC) et aux visites de soutien du conseil scolaire. Le format du PAC (quoi, pourquoi, comment) a fourni une structure et une méthode permettant de faire la démonstration de l'harmonisation des nouvelles initiatives projetées avec les pratiques existantes. Tant au palier élémentaire que secondaire, des exemples précis – montrant pourquoi la structure de soutien du conseil scolaire existante ne fonctionnait pas – ont été transmis aux directions d'école et directions adjointes, de même que des suggestions pour améliorer ce processus. On a également présenté des données provenant des visites de soutien du conseil scolaire et des autoévaluations des écoles de l'année précédente, un engagement à mettre l'accent sur l'apprentissage des élèves et des initiatives devant être poursuivies ou abandonnées. L'objectif était de fonder les travaux sur des données et de chercher des données provenant de sources multiples pour orienter les décisions, ce qui constitue l'une des neuf recommandations formulées par Leithwood dans *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. À cette étape du processus, les idées décrites dans l'article de Hattie, « What Works Best in Education: The Politics of Collaborative Expertise », ont joué un rôle déterminant, et le principe « une année d'enseignement = une année d'apprentissage » a été intégré au cycle, tout comme le repérage des besoins urgents des élèves en matière d'apprentissage.

CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

Nous aspirions à instaurer une culture harmonisée et ciblée au sein de l'Upper Grand District School Board et à modifier le modèle de prestation du soutien concernant le curriculum. L'objectif était de créer un lieu où l'on pourrait échanger des pratiques exemplaires entre les écoles et les paliers élémentaires et secondaires et aider les directions d'école et les directions adjointes à diriger l'apprentissage dans leur établissement. Dans le plan, les écoles élémentaires étaient regroupées en fonction de leur emplacement dans le cycle (année un à cinq). Chaque année du cycle était assortie d'un objectif d'apprentissage précis à atteindre et d'une série de services et de possibilités de soutien offerts. Sous l'autorité de la direction d'école, les équipes-écoles, à chaque année du cycle, déterminaient les besoins urgents des élèves en matière d'apprentissage dans leur établissement. Les directions d'école et les directions adjointes bénéficiaient de soutien et de perfectionnement professionnel aux réunions des directions d'école et des directions adjointes, ainsi que de l'aide des équipes de directions d'école apprenantes. Ce soutien permettait d'expliquer : 1) la nature, la raison d'être et la méthodologie (quoi, pourquoi, comment) du processus de repérage des besoins urgents et les étapes à venir, 2) la

méthode de collecte des données, et 3) la façon de mettre en œuvre des stratégies améliorant le rendement des élèves.

Au palier secondaire, un projet pilote d'autoévaluation réactive des écoles a été lancé. L'autoévaluation était guidée par les équipes d'apprentissage professionnel de l'établissement, et leurs domaines d'intérêt. Au sein de ces équipes, des enseignantes et enseignants de toutes les matières établissaient des liens entre des indicateurs pertinents du Cadre pour l'efficacité des écoles (CEE) et des questions de recherche pour des enquêtes collaboratives. Le leader du CEE et le service des programmes ont fourni à chaque équipe des commentaires précis sur l'objectif, l'orientation et les prochaines étapes, des commentaires qui se fondaient sur des données relatives à l'apprentissage des élèves et aux pratiques exemplaires énoncées dans le CEE. Par exemple, l'indicateur 4.3, « L'enseignement et l'apprentissage au 21^e siècle sont collaboratifs, innovateurs et créatifs dans un contexte mondial », a inspiré la question d'enquête suivante : « Comment stimuler l'innovation en vue de mieux outiller les élèves dans les domaines des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) pour les préparer à un monde où tout évolue rapidement? » Cette question générale a mené à la formulation de « questions essentielles » qui incitent le personnel enseignant à agir, par exemple : « Dans quelle mesure nos stratégies intentionnelles ont-elles une incidence sur : 1) l'enseignement et l'apprentissage, notamment la pensée critique, la résolution de problèmes, la communication et la collaboration; et 2) les élèves qui échangent et relèvent des défis hors du milieu scolaire en utilisant diverses technologies d'apprentissage? » Depuis mars 2016, les équipes d'apprentissage professionnel axent leur apprentissage collaboratif sur ces questions. Les données sur les retombées, continuellement réexaminées, seront transmises à l'équipe de soutien du conseil scolaire en novembre.

ORGANISATION AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE

Tout au long de l'année, les discussions tenues avec les directions d'école et les directions adjointes concernant les moyens de repérer les besoins urgents des élèves en matière d'apprentissage, de recueillir des données et de mettre en œuvre des pratiques d'enseignement efficaces ont fait partie intégrante des réunions des directions d'école et des directions adjointes. Le personnel responsable du curriculum aux paliers élémentaire et secondaire, les équipes responsables de l'éducation de l'enfance en difficulté et le service de psychologie ont aussi communiqué des messages ciblés et harmonisés. Chaque réunion tablait sur le message précédent et reflétait les tâches que le personnel scolaire devait accomplir dans son école. De plus, les directions d'école ont compris comment le repérage des besoins urgents des élèves illustre les besoins en apprentissage professionnel au sein de leur établissement. La collecte de données et l'importance de la triangulation de celles-ci (p. ex., observations, discussions et procédures et produits liés aux élèves) ont véhiculé un important message intégré tout au long du processus. Les stratégies d'enseignement très efficaces fondées sur des données et l'évaluation constante de leur efficacité constituent les piliers de la méthode que nous employons pour apprendre à répondre aux besoins urgents des élèves en matière d'apprentissage.

L'objectif du cycle de soutien de cinq ans a été défini clairement dans des ententes conclues entre les enseignantes et les enseignants. Selon la rétroaction relative à « Can We All

Agree? », cette ressource est motivante pour les directions d'école et le personnel enseignant. Au cours du processus visant à fixer des objectifs d'amélioration des écoles fondés sur les besoins urgents des élèves, les directions d'école et leur équipe ont été invitées à garder les cinq principes suivants à l'avant-plan :

- Les élèves méritent que nous leur offrions la meilleure éducation possible.
- Quand ils nous arrivent, ils ont chacun un niveau de compréhension différent.
- En analysant ensemble les travaux des élèves, nous pouvons mieux comprendre les besoins en matière d'apprentissage.
- Il est difficile pour les enseignantes et les enseignants de satisfaire les besoins variés de chaque apprenante et apprenant.
- Ce sont les enseignantes et les enseignants, en collaborant pour analyser les besoins urgents des élèves en matière d'apprentissage et y répondre, qui influencent le plus l'apprentissage.

Sachant que c'est l'expertise collective des enseignantes et les enseignants qui fait pencher la balance, nous avons fait appel à de nombreux leaders scolaires performants pour montrer l'exemple en ce qui concerne l'échange de pratiques exemplaires aux réunions mensuelles des directions d'école et des directions adjointes. Chaque réunion prévoyait amplement de temps pour que ceux-ci fassent de l'apprentissage collaboratif sur des sujets adaptés à leurs besoins en apprentissage (p. ex., les types de données, les protocoles de collaboration, les stratégies très efficaces et les débats constructifs, comme il est indiqué dans *Five Year Cycle and Supports at a Glance*).

LA SUITE

Comme l'indique Leithwood, si un conseil scolaire dispose d'une mission, d'une vision et d'objectifs à grande échelle et d'une orientation pédagogique cohérente, la qualité de son travail passera de bonne à excellente. Dans cet esprit, nous avons intentionnellement fait participer les directions d'école et les directions adjointes aux travaux dès le départ pour montrer que ce changement, dirigé de manière centralisée, était la responsabilité de tous. En instaurant une culture de confiance et de collaboration, nous voulions commencer à briser l'isolement que ressentent souvent les directions d'école et les directions adjointes et le personnel enseignant. Pendant la mise en œuvre de notre plan, le PAC demeure au cœur de notre travail, et le cycle de soutien de cinq ans et les visites de soutien du conseil scolaire sont devenus une promesse d'excellence et une philosophie en lesquelles nous croyons fermement. Le principe selon lequel une année de travail équivaut à une année de progrès vise à ce que les enseignantes et enseignants, les directions d'école et les directions adjointes et les leaders du système se rassemblent pour harmoniser leur travail et ainsi améliorer le rendement, réduire les écarts de rendement et appuyer le bien-être et le rendement des élèves. Il touche au travail que nous devons continuer d'accomplir au quotidien.