



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

Waterloo Catholic District School Board

Le Waterloo Catholic District School Board se situe dans une région principalement urbaine, au sud-ouest de l'Ontario. La municipalité régionale de Waterloo (507 000 habitants) englobe les trois villes de Kitchener, Waterloo et Cambridge et les cantons voisins de Woolwich, Wellesley, Wilmot et North Dumfries. Près de 30 000 élèves de l'élémentaire et du secondaire et apprenantes et apprenants adultes reçoivent un « enseignement de qualité, inclusif et religieux » dans les 46 écoles élémentaires, les 5 écoles secondaires et les 2 établissements d'éducation permanente (pour adultes) du conseil.

Les premières écoles du conseil, la St. Agatha Catholic Elementary School (située à St. Agatha, en Ontario) et la St. Boniface Catholic Elementary School (située à Maryhill, en Ontario), ont ouvert en 1836, précédant de quelque vingt années le diocèse catholique de Hamilton.

Le Waterloo Catholic District School Board emploie environ 3 000 personnes, à temps plein et à temps partiel; son budget annuel est supérieur à 214 millions de dollars. Il compte neuf conseillères et conseillers scolaires, élus par la population municipale, et deux élèves conseillers du cycle secondaire, élus par leurs camarades.

Depuis toujours, le conseil scolaire crée des partenariats avec divers organismes communautaires et de la communauté catholique, organismes de services sociaux, organismes de charité et d'autres établissements d'enseignement. Il continue d'entretenir de nombreux partenariats qui lui offrent l'occasion d'enrichir le curriculum, d'améliorer le rendement des élèves et d'accompagner ces derniers dans leur développement social, émotionnel et spirituel.

La présente étude de cas montre comment le Waterloo Catholic District School Board a procédé pour améliorer les conditions de deux des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants : élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage et offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation. Ces deux caractéristiques décrivent le travail mené à l'échelle du conseil scolaire et présentent les pratiques d'enseignement et l'engagement à tous les niveaux : chez les cadres supérieurs, les directions d'école et directions adjointes, les consultantes et consultants, les accompagnatrices et accompagnateurs en littératie et en numératie et le personnel enseignant.

Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage

Selon les données, les leaders du système créent ou améliorent les processus d'amélioration axés sur l'apprentissage quand ils :

- exigent que les processus d'amélioration soient fondés sur des données;
- établissent un nombre raisonnable de cibles précises pour l'amélioration des écoles du conseil scolaire;
- invitent les leaders scolaires à participer aux décisions concernant les mesures d'amélioration au niveau du conseil scolaire;
- créent des structures et des normes pour le conseil scolaire visant à encourager des discussions régulières, réciproques et nombreuses sur les progrès accomplis dans les écoles et dans l'ensemble du conseil scolaire;
- élaborent et mettent en œuvre des plans d'amélioration du conseil scolaire et des écoles en collaboration avec les leaders scolaires;
- créent des structures pour faciliter le suivi et le peaufinage réguliers des processus d'amélioration;
- tiennent compte des priorités et des objectifs provinciaux dans les initiatives d'amélioration du conseil et des écoles;
- reconnaissent une certaine variation par rapport aux efforts déployés par les écoles pour l'amélioration du rendement.

Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

Le document *Les conseils scolaires performants et leur leadership* indique que les pratiques relatives au perfectionnement professionnel en cours d'emploi permettent de bâtir des conseils scolaires performants en :

- fournissant de nombreuses occasions de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant et les leaders scolaires, principalement sous forme de communautés d'apprentissage ou de formation en cours d'emploi;
- utilisant les réseaux internes du système pour coordonner les occasions de perfectionnement professionnel des leaders scolaires;
- s'assurant que le contenu des activités de perfectionnement professionnel cadre avec les capacités requises pour les priorités du conseil et des écoles en matière d'amélioration;
- exigeant que les plans individuels de croissance professionnelle cadrent avec ces priorités;
- demandant au personnel d'appliquer ses nouvelles capacités en faisant un suivi de la mise en œuvre des plans d'amélioration des écoles.

Pourquoi ces caractéristiques?

Nous voulons inclure les leaders (leaders du système, directions d'école et directions adjointes, personnel enseignant) et les faire participer au travail d'amélioration de l'enseignement en renforçant leurs capacités à comprendre l'enseignement intentionnel, fondé sur la recherche et adapté aux élèves. Nous délaissions les tournées d'observation menées par le conseil scolaire pour nous consacrer aux tournées d'observation menées par les écoles, une variante où le personnel enseignant mène lui-même ces tournées, en collaboration avec ses pairs et à la lumière du problème lié à la pratique de l'école qu'ils ont défini. C'est le personnel enseignant qui est l'expert en pédagogie, et nous voulons travailler sur la démonstration du leadership en salle de classe. Nous offrons des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi au moyen de tournées d'observation menées par les écoles, car celles menées par le conseil scolaire ont bien fonctionné auprès des directions d'école et directions adjointes, renforçant leur capacité et permettant d'encadrer la discussion sur l'amélioration du rendement des élèves.

De même, nous voulons faire directement concorder les tournées d'observation avec les pratiques en classe en donnant aux membres du personnel enseignant des occasions de réfléchir à leurs pratiques et de se réunir en communautés d'apprentissage pour renforcer leurs capacités et améliorer l'apprentissage des élèves. Grâce aux tournées d'observation menées par les écoles, nous mettons en place des processus qui donnent au personnel enseignant la possibilité de revoir ses pratiques. Comme c'est le cas dans la salle de classe, il est très difficile d'isoler les paramètres qui favorisent le perfectionnement professionnel du personnel enseignant. Les deux caractéristiques (élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage et offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation) servent de base pour donner aux enseignantes et enseignants la possibilité d'avoir davantage recours à la pratique réflexive. Les deux caractéristiques fonctionnent à l'unisson maintenant que notre apprentissage repose sur les tournées d'observation menées par les écoles, et non plus par le conseil scolaire.

En vue d'adopter une démarche d'amélioration cohérente, nous désirons mobiliser tous les leaders pour qu'ils organisent avec leur personnel des tournées d'observation réussies et uniformes dans leurs écoles. Cet apprentissage et ces pratiques permettront de définir les notions de base qui viendront compléter le volet sur le renforcement des capacités en mettant l'apprentissage en pratique. En instaurant des tournées d'observation menées par les écoles, nous contribuerons à élaborer une vision et une compréhension communes de l'enseignement en classe efficace, qui, en retour, servira de modèle d'apprentissage à tout le personnel. Les tournées d'observation nous donneront toutes les cartes en main pour préciser les bases de l'enseignement (le contenu du curriculum, les stratégies d'enseignement et les besoins des élèves en matière d'apprentissage), offrant ainsi un environnement dans lequel chaque enfant de chaque classe bénéficie de pratiques d'enseignement efficaces fondées sur la recherche.

Le perfectionnement professionnel en cours d'emploi concerne les agentes et agents de supervision, les directions d'école et directions adjointes, les consultantes et consultants, les accompagnatrices et accompagnateurs en littératie et en numératie et le personnel enseignant. Toutes ces personnes font partie du processus et de la discussion; elles sont toutes responsables des tournées d'observation et ont leur mot à dire sur le sujet.

Ce qui a été fait

Nous avons créé les tournées d'observation menées par le conseil scolaire en envoyant divers leaders à Harvard au cours des deux dernières années (de 2011 à 2013). Ceux-ci sont revenus avec l'idée de créer pour le conseil des modèles de soutien inspirés du livre *Instructional Rounds in Education* d'Elmore sur les tournées d'observation. En mai 2014, nous avons fait appel à une équipe d'Harvard pour qu'elle vienne offrir à tous les cadres supérieurs, consultantes et consultants et accompagnatrices et accompagnateurs en littératie et en numératie un atelier de deux jours dans la région de Waterloo sur l'organisation de tournées d'observation par les écoles. À l'heure actuelle, 20 écoles ont mis en place des tournées d'observation en milieu scolaire, 10 sont en voie d'en instaurer au cours de la présente année scolaire, et d'autres en établiront aussi, conformément à notre plan stratégique, lancé l'an dernier, qui privilégie cette procédure pour le renforcement de l'expertise. Le regroupement du financement lié à la Stratégie renouvelée pour l'enseignement et l'apprentissage des mathématiques a mis de la pression sur notre capacité à promouvoir et à soutenir les tournées d'observation en milieu scolaire sur le plan financier, malgré l'intérêt. À travers les communautés d'apprentissage catholiques, les équipes de directions d'école apprenantes et les réseaux de directions d'école ou d'enseignantes et enseignants, nous nous servons des tournées d'observation pour renforcer la capacité à définir les problèmes significatifs liés à la pratique qui trouvent leur origine dans l'enseignement. Ce sont ces problèmes que les tournées d'observation en classe visent à mettre en évidence. Dans les écoles participantes, le personnel enseignant reçoit une formation sur les tournées offerte par les directions d'école et directions adjointes et par des consultantes et consultants.

Dans le cadre de cette collaboration, on consacre beaucoup de temps à expliquer de manière concrète l'objectif des tournées d'observation et à veiller à ce que tout le monde connaisse le problème lié à la pratique de l'école. Une vaste sélection de ressources, notamment des monographies ou des DVD créés par le Ministère, sert à répondre au problème choisi pour une école ou un cycle. Les outils d'auto-évaluation du personnel servent à définir et à consigner les besoins en matière d'apprentissage professionnel.

Les enseignantes et enseignants prennent part à des séances de réseautage avec d'autres écoles de leur conseil scolaire : c'est pour eux l'occasion de dialoguer entre professionnels et de s'échanger des stratégies, mais aussi de travailler ensemble à préparer l'avenir. Les équipes d'amélioration des écoles, avec l'aide des accompagnatrices et accompagnateurs en littératie et en numératie, travaillent avec le personnel à renforcer les capacités pour les besoins en matière d'apprentissage

mis en évidence, ce qui permet au personnel enseignant de mettre à l'essai les énoncés des théories d'action dans leur classe en toute confiance, et de voir s'ils fonctionnent selon le travail des élèves et de l'apprentissage démontré en salle de classe. Après avoir longuement collaboré avec le personnel enseignant, avoir établi des relations sérieuses et de confiance et nous être assurés que tout le monde comprenait le processus et les termes utilisés, nous étions prêts à commencer les tournées d'observation dans les classes. La séance-bilan suivant les tournées fait partie intégrante de l'apprentissage et du processus par lequel le personnel enseignant fait part de ses observations en salle de classe et, en groupe, motive chacun à anticiper les prochaines étapes de son travail; découvrir quelles prochaines étapes permettent de « résoudre » le « problème » défini est au centre de la discussion, laquelle porte en grande partie sur ce que doivent faire les enseignantes et enseignants pour faire progresser leurs élèves et repérer leurs besoins en matière d'apprentissage, qui sont en général dans la continuité des besoins du personnel enseignant. Toutes les discussions sont conservées et servent à orienter les conclusions du rapport final pour les écoles. La direction d'école ou la direction adjointe y joue le rôle d'animateur, et le personnel enseignant fait office « d'équipe de soutien ».

Les équipes de directions d'école apprenantes prennent part aux tournées d'observation et s'y conforment de manière à renforcer leurs propres capacités. Elles se rencontrent régulièrement et suivent une démarche uniforme, étant donné qu'elles collaborent sur le problème lié à la pratique présenté par chacune d'elles. L'un des points fondamentaux du renforcement des capacités des directions d'école au sein de la communauté d'apprentissage catholique est de s'assurer qu'il existe des normes et des procédures pour les rencontres et que celles-ci sont respectées en tout temps. Pour que le travail fonctionne, il est capital de surveiller, en se basant sur le travail des élèves et leur rendement général, les répercussions directes du processus sur les classes. Il est important, pour évaluer notre progression, de mettre en place des mesures diagnostiques ou des contrôles des cibles d'amélioration. Les agentes et agents de supervision sont en contact direct avec les communautés d'apprentissage et font le suivi des étapes à venir auprès des équipes-écoles.

Étape décisive

Au cours des dernières années, des initiatives visant à améliorer le rendement des élèves et les pratiques du personnel enseignant ont vu le jour. Dans cette optique, le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève de langue française (M-12) (CEE) est un excellent outil. L'étape décisive de notre travail était de mettre en œuvre le CEE à la disposition du personnel enseignant pendant les tournées d'observation et d'obtenir l'adhésion de toutes les intervenantes et tous les intervenants. Les quatre écoles pilotes ayant entrepris les tournées d'observation ont indiqué que le personnel adhérait à cette méthode et qu'il comprenait et utilisait mieux le CEE. Les tournées d'observation ont alors pris tout leur sens pour le personnel enseignant, qui a cessé de les voir comme des « événements ponctuels ». Côté enseignement, l'instauration efficace de pratiques fondées sur la recherche s'est traduite par des répercussions positives sur les élèves; les tournées d'observation menées par les

écoles permettent aux représentantes et représentants du milieu de l'éducation de méditer sur les pratiques mises en lumière en classe.

Réponse des groupes

Les leaders scolaires se sont montrés très ouverts et ont réagi de façon positive en voyant que les tournées d'observation pouvaient offrir un soutien adapté à chaque école. Toutes les intéressées et tous les intéressés ont bien accueilli l'idée d'en apprendre davantage sur les tournées d'observation et de les essayer dans le cadre d'un modèle basé sur les atouts. Les écoles ont d'abord dû établir quelles étaient leurs propres conditions d'apprentissage au lieu d'utiliser les attentes du conseil scolaire en la matière. En tant que conseil scolaire, nous savons que les tournées d'observation seront différentes d'une école à l'autre; le procédé est le même, mais les résultats, eux, reflèteront les besoins définis par chaque école. Toutes les personnes concernées savent qu'à titre de leaders scolaires, elles sont responsables de s'assurer qu'à la lumière des différentes phases de perfectionnement professionnel du personnel enseignant, le conseil leur donne les moyens d'améliorer leurs capacités, mais également de les maintenir. Grâce aux tournées d'observation, nous exprimons notre désir de collaboration en faisant progresser l'enseignement et l'apprentissage et en travaillant et en apprenant aux côtés du personnel enseignant. Il s'agit de créer des cultures scolaires qui permettent aux enseignantes et enseignants (et aux directions d'école et directions adjointes) d'apprendre ensemble et les uns des autres. La répétition du processus de tournées d'observation permet au personnel des écoles de toujours se rappeler l'importance d'adopter des pratiques pédagogiques solides ancrées dans les attentes que nous avons pour nos finissantes et finissants catholiques. Les tournées d'observation menées par les écoles permettent aussi aux communautés scolaires de se concentrer sur l'expertise des membres du personnel enseignant et de souligner le fait que chaque personne est une ou un leader qui peut enrichir ses connaissances en parlant de ses difficultés et de ses réussites.

Les tournées d'observation se multiplient et pèsent dans la balance à mesure que d'autres écoles se lancent dans le processus. Au niveau des écoles, les enseignantes et enseignants sont plus nombreux à participer activement à l'apprentissage et se proposent de prendre part aux tournées d'observation menées par les écoles; tout ceci est directement lié au fait que les directions d'école et directions adjointes comprennent le processus et ses avantages depuis qu'elles ont participé pleinement aux tournées d'observation, lesquelles sont donc bien plus utiles lorsqu'elles sont menées par les écoles.

Situation actuelle

Les tournées d'observation dans les écoles du Waterloo Catholic District School Board sont actuellement menées par le conseil scolaire et par les écoles. De plus, des écoles collaborent entre elles ou s'associent dans le cadre des tournées pédagogiques en milieu scolaire, ce qui constitue l'un des changements les plus notables dans la pratique. Si d'un côté cela enrichit le processus grâce à de nouveaux points de vue, de l'autre, les écoles craignent que cette pratique nuise à la réalisation d'une observation réellement approfondie. En fait, toutes les écoles sont sur la liste

de tournées du conseil scolaire, mais elles peuvent décider de passer au système où elles organisent elles-mêmes les tournées. L'an passé, quatre écoles ont testé les tournées avec brio et ont fait part de leur expérience au conseil scolaire. Cette année, dix écoles prennent part aux tournées menées par les écoles, et huit aux tournées menées par le conseil scolaire. Notre objectif est d'abandonner complètement les tournées menées par le conseil scolaire d'ici deux ans. La discussion et l'apprentissage dans lesquels les directions d'école se lancent au sein de leurs communautés d'apprentissage seront essentiels pour que toutes les écoles suivent cette voie. L'aide sera personnalisée en fonction des besoins des équipes apprenantes et des plans d'action des écoles.

Nos conseils

Ce que nous avons principalement retenu de cette initiative lancée à l'échelle du conseil scolaire est qu'il faut consacrer beaucoup de temps à expliquer ce que sont les tournées d'observation; c'est pour cette raison qu'il faut d'abord et avant tout commencer par faire des tournées d'observation menées par le conseil scolaire et renforcer les capacités des leaders scolaires sur ce sujet avant d'entreprendre des tournées menées par les écoles. De même, il faut constamment s'assurer que le problème lié à la pratique relève de l'enseignement et repose sur les données de l'école. Ce problème doit être réglable, observable et en lien avec le plan d'amélioration de l'école. Encore une fois, il faudra consacrer énormément de temps à renforcer les capacités et à mettre en place des pratiques uniformes pour apprendre à reconnaître un problème lié à la pratique dans une école. Allouer des ressources professionnelles pour alimenter et bien orienter la discussion pendant les séances-bilan est nécessaire pour s'assurer que tout le monde comprend les pratiques fondées sur des données probantes et s'y conforme. Il doit y avoir des structures et des normes au sein de l'équipe apprenante pour encourager une réflexion régulière, réciproque et poussée sur l'amélioration d'une école plutôt que les discussions sur les « subtilités » des observations en classe, c'est-à-dire qu'il faut délaissier les « grandes discussions » pour des « conversations axées sur l'apprentissage ». Le personnel doit savoir qu'il lui incombe d'utiliser ses nouveaux acquis afin de faire progresser les objectifs d'amélioration de l'école. Enfin, il est essentiel d'inclure toutes les intervenantes et tous les intervenants au processus – le sentiment d'appropriation du processus qui en naîtra sera la clé de voûte du projet.