



# Ontario Institute for Education Leadership L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

*Ontario Leaders Collaborating for Student Achievement, Equity and Well-being*

*La collaboration des leaders en Ontario assure la réussite, l'équité et le bien-être des élèves.*

## **Recours à l'enquête collaborative pour renforcer les capacités de la voie familiale dans une école élémentaire** **Robert Iannuzzi**

Ce témoignage montre la mise en œuvre de nombreuses pratiques de leadership du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#), appuyées par les ressources personnelles en leadership qui y sont définies. Bien que l'accent soit mis sur les structures et processus collaboratifs utilisés pour que les membres du personnel travaillent ensemble à l'amélioration des pratiques pédagogiques, le témoignage illustre également, par exemple, des manières productives de faire participer les parents, de garder l'attention de tout le personnel sur des objectifs communs très précis ainsi que d'utiliser les données efficacement pour cibler les prochaines étapes du processus d'amélioration de l'école.

### **Contexte**

À titre de directeur adjoint d'une école élémentaire à besoins élevés en milieu urbain comptant 385 élèves et 30 employés, j'ai écrit ce compte-rendu des travaux effectués dans le cadre de Diriger la réussite des élèves (DRÉ). Avant la mise en œuvre des initiatives expliquées plus bas, l'école se classait sous la moyenne du conseil scolaire dans les tests provinciaux. Ces résultats ainsi que nos données sur le rendement nous ont incités à entreprendre des travaux dans le but d'améliorer le rendement en matière de littératie et de numératie.

4.3 Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école

En tant que membres du personnel, notre priorité était d'abord de « connaître l'apprenante et l'apprenant ». Chaque enseignante et enseignant a recueilli l'avis de ses élèves grâce à un questionnement efficace, ce qui a ouvert la porte à la participation active des élèves, et les réponses ont permis de coconstruire des critères d'évaluation pour chacune des habiletés d'apprentissage.

De plus, tous les élèves se sont créés un profil d'apprenante ou d'apprenant, avec lequel ils peuvent s'auto-évaluer en fonction des habiletés d'apprentissage. Ils ont aussi précisé leurs valeurs, les obstacles à leur apprentissage et leurs préférences en matière d'apprentissage. Lors d'une rencontre avec les parents, les profils ont servi à entamer la discussion sur les meilleures

1.1 Définir des objectifs précis, communs et à court terme

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

3.3 Établir des relations productives avec les familles et les communautés

mesures à prendre pour aider leurs enfants. Tout au long du processus, les élèves ont utilisé leur profil à la maison pour solliciter la participation de leurs parents en tant que partenaires dans leur cheminement.

Reconnaissant le besoin de miser sur ce qu'on appelle, dans la *Théorie de l'action* du projet DRÉ<sup>1</sup>, la voie familiale, le personnel de l'enfance en difficulté a travaillé à la préparation d'une soirée sur les technologies d'assistance pour tous les parents et élèves. Lors d'un examen du conseil scolaire, il a été recommandé d'utiliser ces technologies dans le programme pour favoriser l'apprentissage de tous nos élèves. La soirée sur les technologies d'assistance a aidé les parents à se familiariser avec les logiciels qu'ils peuvent utiliser à la maison pour échafauder l'apprentissage de leurs enfants et maintenir des attentes élevées.

Les retombées de cet événement ont été manifestes, comme le montre ce commentaire d'un parent participant :

« Nous avons participé à une soirée sur les technologies pour les parents. C'était l'occasion parfaite pour moi de voir les technologies que mon fils utilise à l'école ainsi que les autres programmes informatiques qui existent pour l'aider à apprendre et à réussir. Cette expérience a été très révélatrice pour moi : j'ai pu voir les programmes en action et constater que de nombreux enfants en bénéficient. C'était beau de voir à quel point les enseignantes et enseignants avaient hâte de nous apprendre à nous, les parents, cette nouvelle méthode. C'était un plaisir de voir que les enfants ayant un trouble d'apprentissage recevaient les bons outils, plutôt que d'être traités à la va-vite. Mon fils est la preuve qu'avec les bons outils, un enfant peut réussir bien au-delà de ce que quiconque aurait pu imaginer. »

3.1 Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership

3.3 Établir des relations productives avec les familles et les communautés

Afin d'assurer l'uniformité et l'harmonisation dans notre école, nous nous sommes attachés à la création d'une culture d'apprentissage coopératif en offrant des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi pour renforcer la capacité collective de notre personnel. Nous avons aussi effectué des enquêtes collaboratives en matière de littératie et de numératie.

Nos [Parcours fondamentaux d'enseignement et d'apprentissage](#) en littératie sont fondés sur le domaine prioritaire d'action pour les élèves, comme le montre la triangulation de nos données. Nous avons utilisé des données sur le rendement comme celles du système GB Plus et de l'évaluation en lecture DRA pour élaborer des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) pour les équipes

---

<sup>1</sup> Leithwood, K., S. Patten et D. Jantzi (2010). « Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning », *Educational Administration Quarterly*, vol. 46, n° 5, p. 671-706.

de niveau et pour orienter la création d'une question pré-évaluation. De plus, le personnel a utilisé des données d'observation et des discussions en continu pour déterminer les secteurs de croissance à cibler pour nos élèves. Notre mantra : « La tâche à accomplir, c'est le travail de l'élève. »

Les équipes des différents cycles ont utilisé l'approche collaborative d'analyse de travaux d'élèves comme protocole pour veiller à l'uniformité et à l'harmonisation dans notre école. Les enseignantes et enseignants décrivaient le travail des élèves d'une manière non évaluative, et l'enseignante ou l'enseignant présentateur, qui avait apporté un échantillon de travaux, ne répondait pas. Les autres posaient alors des questions sur les travaux et avançaient des hypothèses sur les tendances qui en ressortaient. Ensuite, l'enseignante ou l'enseignant présentateur parlait de ce qu'il voyait dans le travail de l'enfant et ajoutait des détails qui n'avaient pas été abordés. Ce protocole se terminait par les répercussions sur l'enseignement et l'apprentissage : les enseignantes et enseignants réfléchissaient ensemble à ce qu'ils avaient appris sur la façon de penser et d'apprendre des élèves et à l'application de ces découvertes à leur pratique d'enseignement.

Grâce à ce protocole, nous gardons nos objectifs bien en tête en préservant l'objectivité des conversations et en ciblant les prochaines étapes à franchir selon les besoins qui transparaissent dans le travail des élèves. Les enseignantes et enseignants ont aussi eu recours à l'harmonisation, qui consiste en l'évaluation collaborative du travail des élèves pour établir une vision commune de ce qui s'approche des attentes provinciales, les atteint, puis les dépasse. Dans les équipes de niveau et de cycle, nous adhérons à une stratégie qui permet de faire progresser l'apprentissage de nos élèves. Au cours du processus, nous avons tâché de donner une rétroaction fréquente, continue et descriptive qui invite à la réflexion, tout en déterminant ensemble les prochaines étapes de l'apprentissage. En ciblant cet aspect, que la Théorie de l'action du projet DRÉ appelle la voie rationnelle, nous avons eu un effet positif sur l'apprentissage des élèves.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

Nous nous sommes attachés à effectuer davantage de vérifications pour surveiller le progrès des élèves de manière continue. Grâce à la collaboration, un réseau informel de soutien entre collègues s'est formé.

Le personnel s'est aussi engagé à utiliser la stratégie « Bump It Up », selon laquelle les élèves participent à l'analyse de leur travail pour en améliorer la qualité.

4.3 Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école

Nous discutons des aspects précis à privilégier pour améliorer le travail des élèves et faire en sorte que ces derniers atteignent le prochain niveau de rendement. En utilisant les données de Skopus, nous avons ciblé une cohorte d'élèves de niveau deux dans chaque salle de

4.2 Fournir un soutien pour l'enseignement

classe et utilisé des stratégies fondées sur la recherche, comme le fait de donner une rétroaction descriptive ainsi que les prochaines étapes concrètes, pour améliorer leur travail.

Tout au long de la démarche, les membres du personnel avaient pour objectif de créer une communauté de dialogue en salle de classe. Ils ont particulièrement utilisé les trois principaux actes de la discussion (« talk moves ») de Lucy West – la reformulation, la discussion avec les pairs et le temps d’attente – comme stratégies pour faciliter les discussions pertinentes. En tant que cadres supérieurs, la direction d’école et moi-même avons regardé les enquêtes sous deux angles différents : celui de l’évaluation des élèves et celui du perfectionnement professionnel du personnel. Notre objectif était de favoriser l’efficacité collective des enseignantes et enseignants en ce qui a trait à la numératie.

Ressources personnelles en leadership d’ordre psychologique : résilience, optimisme, auto-efficacité, proactivité

Ressources personnelles en leadership d’ordre cognitif : compétences en résolution de problèmes, connaissance de pratiques efficaces (à l’école et en salle de classe) ayant une incidence directe sur l’apprentissage, pensée systémique

En tant que leaders pédagogiques, nous avons reconnu le besoin de renforcer nos propres capacités dans ce domaine. Nous avons tous deux fait partie de l’équipe de directions d’école et directions adjointes apprenantes de notre conseil scolaire, ce qui nous a encouragés à devenir les co-apprenantes et apprenants des enseignantes et enseignants et à travailler avec eux à l’amélioration de l’apprentissage des élèves.

La collaboration avec le personnel a créé une culture de confiance : la prise de risques venant de pair avec les nouvelles stratégies a été acceptée, puis valorisée. Notre école a fait partie de l’Enquête collaborative pour l’apprentissage des mathématiques (ECA-M); cette participation, ainsi que le perfectionnement professionnel continu que nous offre notre accompagnateur en mathématiques, a conduit à une meilleure compréhension de la leçon de mathématiques en trois parties.

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

2.3 Mettre en application les valeurs et les pratiques de l’école

Nous avons aussi remarqué que les membres de notre personnel avaient gagné en confiance dans l’enseignement des mathématiques et « décroisonnaient » volontiers leur pratique en invitant des collègues à observer le travail des élèves dans leur salle de classe.

2.4 Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents

L'occasion de se rassembler entre collègues pour discuter du travail et de l'apprentissage des élèves a mené à des conversations plus approfondies sur la manière d'aider ces derniers à améliorer leur rendement. Les membres du personnel ont pris la responsabilité de leur apprentissage : ils ont fixé des objectifs scolaires élevés et ont offert un complément d'aide aux élèves en difficulté.

La direction d'école et moi-même avons énoncé clairement les objectifs de notre école en démontrant les pratiques de leadership du CLO en matière d'établissement des orientations pour l'année scolaire. Notre équipe des cadres supérieurs élargie, composée d'enseignantes et d'enseignants et de l'administration, a élaboré un cadre d'apprentissage professionnel qui a orienté notre parcours d'enseignement et d'apprentissage au cours des deux dernières années. Pendant ce processus, nous avons clarifié notre objectif de réaliser des enquêtes collaboratives en littératie et en numératie. Pour adopter les pratiques de leadership du CLO en matière de relations et de développement de la capacité des gens, nous avons défini ce qu'est le perfectionnement professionnel pertinent et mis en pratique les pratiques désirées et les valeurs appropriées pendant les réunions du personnel et les journées de perfectionnement professionnel.

3.1 Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership

2.3 Mettre en application les valeurs et les pratiques de l'école

Notre perfectionnement professionnel était structuré selon l'avis des membres du personnel, recueilli par des « billets de sortie » remplis individuellement ou en groupe avant la fin des séances d'apprentissage professionnel. Dans leurs commentaires, ils cernaient des domaines de croissance professionnelle qu'ils souhaitaient développer, ce qui nous permettait de leur offrir des occasions différenciées de perfectionnement afin de répondre à leurs besoins et, au bout du compte, aux besoins des élèves. En acquiesçant à ces demandes de perfectionnement, nous avons pu tisser des relations basées sur la confiance, car les membres du personnel ont vu que leurs besoins individuels et professionnels avaient été pris en considération.

2.4 Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents

Les membres du personnel ont aussi rempli un sondage sur la capacité de l'équipe des cadres supérieurs à répondre à leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel, sa facilité d'approche et ses marques d'appréciation. Nos répercussions sur l'efficacité et la confiance de notre personnel sont illustrées par ces paroles de l'un de nos enseignants :

Ressources personnelles en leadership d'ordre social : percevoir et gérer les émotions, avoir des réactions émotives appropriées

« Cela faisait très longtemps que je n'avais pas ressenti autant d'estime et de confiance. Je vous remercie pour toute votre aide, vos critiques constructives et vos commentaires. J'aime vraiment mon travail à l'école. »

Les occasions à l'échelle du conseil scolaire de parler de notre expérience de l'examen du conseil scolaire et de nos réponses aux recommandations nous ont été utiles pour renforcer l'efficacité et la confiance collectives de tous les membres du personnel. Ces derniers se sont sentis plus confiants quand ils ont su que l'histoire de notre école avait été transmise à des collègues à travers tout le conseil scolaire. Par exemple, l'enseignant-ressource a dit :

« Le fait de repenser à l'examen du conseil scolaire plusieurs mois plus tard m'a en fait été plutôt utile pour déterminer quelles étapes de notre processus avaient eu le plus de retombées. La synthèse de notre expérience et la généralisation des idées, dans le but de les rendre applicables à n'importe quelle école, ont précisé ce qui a assuré le succès de notre examen. Comme j'ai quitté l'école, c'était valorisant de savoir comment les prochaines étapes de l'examen avaient été mises en œuvre et de voir que les éléments qui tenaient à cœur au personnel l'année dernière avaient été appliqués. »

La direction d'école a dit :

« Je crois que n'importe quel processus de réflexion, ainsi que l'occasion de faire connaître un examen de conseil scolaire, aide à renforcer les capacités des deux côtés. Le développement et la diffusion de notre cheminement d'apprentissage nous ont aidés à réfléchir sur la finalité de nos actions et à créer un contexte authentique auquel nos collègues peuvent s'identifier. Ces influences peuvent contribuer à réduire la peur de l'inconnu tout en nous aidant à mieux comprendre les retombées positives d'un examen du conseil scolaire. Il est juste de dire que si nous devenons plus transparents dans notre enseignement et notre apprentissage, nous pourrions avoir une plus grande incidence en ce qui concerne la focalisation de notre pensée systémique sur l'amélioration des écoles. »

En tant que membres du personnel, nous avons des attentes élevées pour nos élèves et nous-mêmes. Nous avons la conviction que nous pouvons améliorer le degré de réussite scolaire de tous les élèves tout en contribuant à leur développement global.