



outil de développement de compétences chez les directions d'école et les enseignants

Hélène M. VACHON, doctorante

Claire ISABELLE, Ph.D.

Ziad MAATOUK, doctorant

Université d'Ottawa



uOttawa

Faculté d'éducation
Faculty of Education



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada



Plan de la présentation

- ▶ Contexte et problématique (en Ontario)
- ▶ Objectifs de la recherche
- ▶ Cadre conceptuel
- ▶ Méthodologie
- ▶ Résultats
- ▶ Conclusion





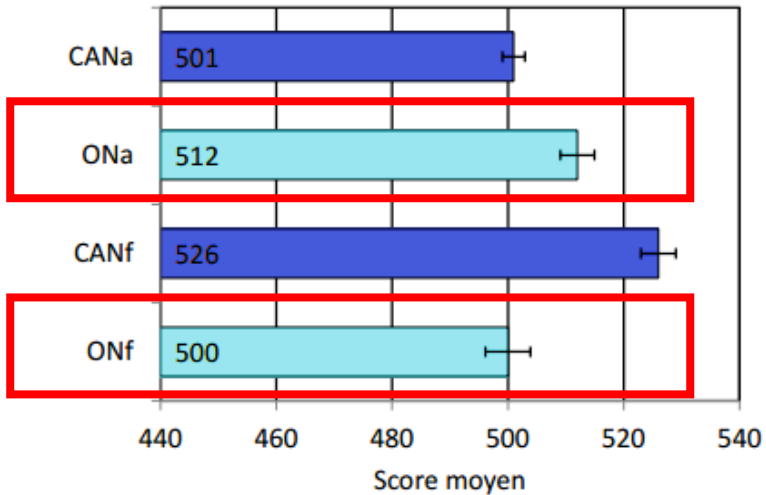
Contexte et problématique

- ▶ Plusieurs études nationales et internationales (PPCE, PISA) indiquent un **rendement inférieur** des élèves canadiens francophones en contexte de valorisation culturelle et linguistique (VLC) (IsaBelle, Weatherall et Gélinas Proulx, 2011).
- ▶ Malgré une hausse des résultats des élèves francophones observée depuis 2007, la réalité demeure que ces derniers **performent moins bien** que leurs homologues anglophones (CMEC, 2014).

Contexte et problématique

mathématiques

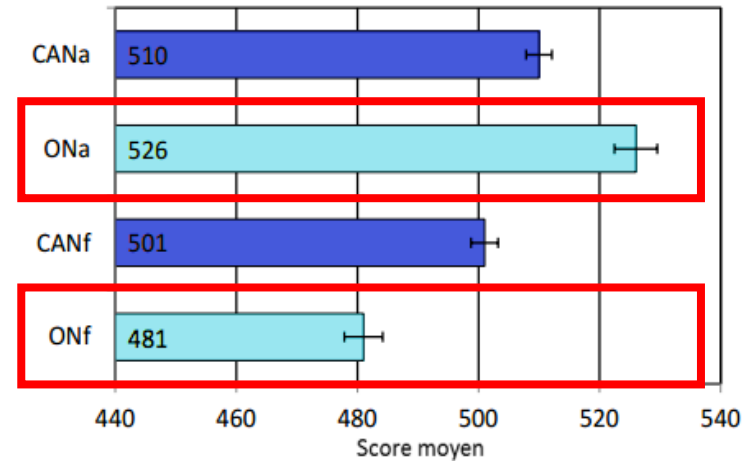
GRAPHIQUE ON.14 Canada – Ontario : Résultats en mathématiques selon la langue



écart : - 12

lecture

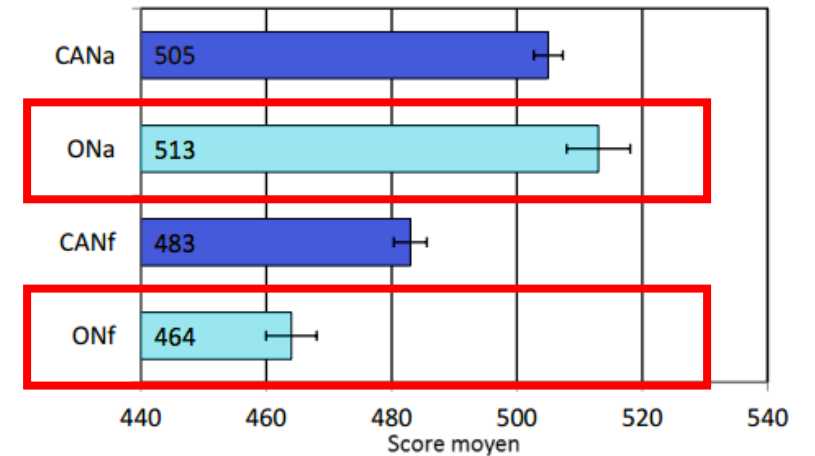
GRAPHIQUE ON.10 Canada – Ontario : Résultats en lecture selon la langue



écart : - 45

sciences

GRAPHIQUE ON.2 Canada – Ontario : Résultats en sciences selon la langue



écart : - 49



Contexte et problématique

- ▶ Comment réduire ces écarts ?
- ▶ Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario (2004),
jardin à 4 ans, l'école jusqu'à 18 ans, les programmes Coop, ...



Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)

Contexte et problématique

- ▶ Depuis 2007, les conseils scolaires de langue française de l'Ontario reconnaissent **l'importance des CAP** (ÉDU, 2008) :

Enseignants	Élèves
<ul style="list-style-type: none">✦ Sentiment d'autoefficacité (Leclerc, Moreau et Clément, 2011; Leclerc, 2012)✦ Taux de satisfaction professionnelle (Hord et Sommers, 2008)✦ Diminution du taux d'absentéisme (Hord et Sommers, 2008)✦ Se sentent plus compétents pour recueillir et analyser des données des élèves (Leclerc, 2012)✦ Collaboration plus étroite entre collègues (Leclerc, 2012)✦ Prise de décisions visant à répondre aux besoins spécifiques de chaque élève (Leclerc, 2012)✦ Qualité des pratiques d'enseignement (Leclerc, 2012)✦ Insertion professionnelle des nouveaux enseignants	<ul style="list-style-type: none">✦ Motivation à lire (Leclerc, 2012)✦ Résultats scolaires en numératie et littératie (Darling-Hammond et Friedlaender, 2008)✦ Diminution des taux de décrochage scolaire et d'absentéisme (Hord et Sommers, 2008)



Contexte et problématique



5/8

Une définition...

- ▶ Le fonctionnement en **CAP** dans une école permet à la direction, aux enseignants, aux professionnels et aux parents de travailler **tous ensemble** afin d'**assurer une amélioration continue des apprentissages des élèves**, entre autres par le **développement professionnel** des enseignants.



Contexte et problématique



6/8

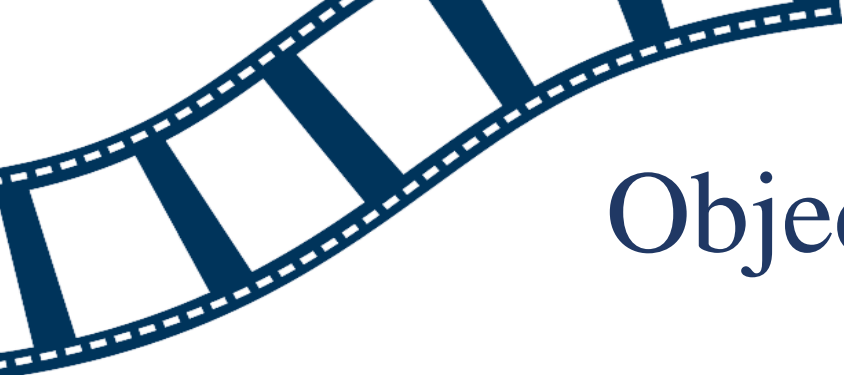
Une définition...

- ▶ À partir de différentes **évaluations** (diagnostiques, formatives et sommatives), l'élève est suivi de près par l'équipe-école, les professionnels et ses parents pour lui permettre de **recevoir les ressources psychologiques, scolaires et autres** nécessaires à l'atteinte de son plein épanouissement.
- ▶ Au **niveau macro**, ce fonctionnement n'est possible que si l'équipe-école reçoit le soutien constant des différents paliers du système éducatif afin de favoriser un **travail collaboratif** de qualité. *A fortiori*, la **volonté « systémique »** des instances sociopolitiques, économiques et culturelles constitue une condition *sine qua none* pour instaurer avec succès ce mode de fonctionnement.

(IsaBelle, 2015).

- ▶ Il revient à la **direction d'école** de créer les conditions nécessaires pour que les connaissances théoriques acquises par les enseignants puissent se concrétiser en termes d'interventions auprès des élèves (Leclerc, Moreau et Leclerc-Morin, 2007).
- ▶ Quelles **compétences** les directions d'école doivent-elles développer pour... ?
 - Planifier ce changement ?
 - Mettre en place une culture de collaboration?
 - Former les enseignants à la culture d'évaluation et à la prise de décision sur les données probantes ?

- ▶ Directions d'école et enseignants connaissent des **limites**... (IsaBelle et collab., 2013) :
 - niveau de **confiance** s'avère souvent insuffisant pour passer de **l'abstraction à la réalisation** (Eaker, DuFour et DuFour, 2004)
 - **compétences limitées** concernant les techniques favorisant la **collaboration** et **l'analyse de données** (Leclerc, Pillion, Dumouchel, Laflamme et Giasson, 2013)



Objectifs de la recherche



Identifier quelles conditions favorisent
l'**implantation** et l'**évolution** d'un fonctionnement en CAP
pour aider les directions d'école à mettre en place ce
fonctionnement...



Cadre conceptuel

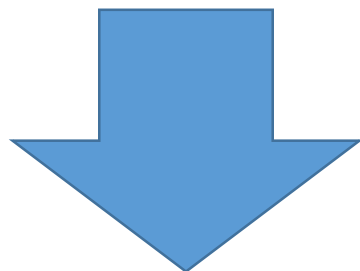
▶ Sept conditions d'**implantation** relevées dans la littérature :

1. La vision, la mission, les valeurs et les objectifs de l'école et de la CAP doivent premièrement être clairement établis
2. Une structure organisationnelle de qualité (humain-physique)
3. Une culture de collaboration est bien établie
4. Un leadership partagé - leadership pédagogique
5. Une diffusion de l'expertise
6. Le choix des thèmes abordés lors des rencontres
7. Des décisions en fonction des données d'apprentissage des élèves

Cadre conceptuel

▶ Trois stades d'évolution

(Huffman et Hipp, 2003; Leclerc, 2012)



*Grille des comportements
associés aux critères
d'évolution des CAP*

(IsaBelle et collab., 2012)

	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Références
	Vision / mission	Vision / mission	Vision / mission	
1.	La vision de l'école est développée et partagée avec le personnel enseignant.	La vision de l'école est développée en fonction de la réussite scolaire. Le personnel a été consulté. Elle est perceptible parfois dans la pratique.	La vision de l'école est développée en lien avec la réussite de tous les élèves. Le personnel a participé à son élaboration et à sa clarification. Elle est reflétée dans la pratique pédagogique.	<u>Vision claire et partagée</u> : (Leclerc, Moreau et Lépine, 2009) <u>Mission, vision et valeurs</u> (Wald, 1999)
2.	Les priorités de l'école sont établies au début de l'année en lien avec le plan stratégique du Conseil scolaire.	Les priorités sont identifiées selon les besoins de l'école et le plan stratégique du Conseil.	Les priorités de l'école concernent la réussite de tous les élèves en lien avec le plan stratégique du Conseil. Quelques priorités sont identifiées et clarifiées avec tous les intervenants pour l'année scolaire.	<u>Priorités</u> (Leclerc et Moreau, 2009c)
3.	Chaque équipe a développé ses objectifs SMART pour l'année scolaire (selon le niveau ou le secteur).	Les objectifs SMART sont développés au début de l'année. Ces objectifs sont en lien avec la vision et les priorités de l'école.	Chaque équipe a développé ses objectifs SMART en lien avec la vision et les priorités de l'école. Ces objectifs sont révisés de façon régulière au cours de l'année selon les résultats des élèves.	<u>But précis</u> (Wald, 1999)
4.	La vision et les priorités sont affichées dans l'école.	On se réfère à la vision et aux priorités de l'école plusieurs fois par année.	On se réfère à la vision et aux priorités dans les objectifs des rencontres, les comptes-rendus et lors des discussions.	<u>Vision dans la pratique pédagogique</u> (Leclerc, Moreau et Lépine, 2009)
	Conditions physiques et humaines	Conditions physiques et humaines	Conditions physiques et humaines	Références
5.	Les moments de rencontres des équipes de collaboration sont décidés selon les besoins et le calendrier scolaire.	Les moments de rencontres des équipes de collaboration sont fixés d'avance à des intervalles réguliers (toutes les 2 ou 3 semaines ou une fois par mois).	Les moments de rencontres des équipes de collaboration sont fixés d'avance à des intervalles réguliers.	<u>Temps pour collaborer</u> (Leclerc et collab., 2007; MEO, 2010b)
6.	Les objectifs de la rencontre ne sont pas connus au préalable et les tâches à effectuer sont inconnues par la majorité des membres de l'équipe de collaboration.	Les objectifs de la rencontre sont connus au préalable et les tâches à effectuer sont connues par la majorité des membres de l'équipe de collaboration.	Les objectifs de la rencontre sont envoyés au préalable et les tâches à effectuer sont connues par tous les membres de l'équipe de collaboration.	
7.	Les rencontres se font pendant le temps de classe donc une suppléance est organisée.	Les rencontres se font pendant le temps de classe. Des activités sont organisées pour les élèves.	Les rencontres se font pendant le temps de classe ou pendant les périodes de travail. Des activités en lien avec les priorités sont organisées pour les élèves. (ex. pour les élèves du secondaire des activités du type BAM).	<u>Temps de planification commun</u> (Leclerc et collab., 2007; MEO, 2010b)
8.	Les équipes regroupent plusieurs personnes intéressées selon le thème (littérature, numératie, etc).	Les équipes sont composées de plusieurs personnes d'un même secteur ou d'un même niveau.	Les équipes sont composées de 3 à 4 personnes qui partagent le même niveau, le même cours ou les mêmes élèves.	<u>Expertise du même niveau</u> (Leclerc et Moreau, 2009c)



Méthodologie

Type: Recherche qualitative-interprétative (Savoie-Zajc, 2011)

Quand: 2013-2014

Sélection des écoles :

a) L'école devait avoir atteint **un niveau 2 ou 3** selon la *Grille des comportements associés aux critères d'évolution des CAP*

(IsaBelle et collab., 2012)

Méthodologie


Grille des comportements associés aux critères d'évolution des CAP
 (IsaBelle et collab., 2012)

Stade 1 : initiation

Stade 2 : implantation

Stade 3 : institutionnalisation

	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Références
	Vision/mission	Vision/mission	Vision/mission	
1.	La vision de l'école est développée et partagée avec le personnel enseignant.	La vision de l'école est développée en fonction de la réussite scolaire. Le personnel a été consulté. Elle est perceptible parfois dans la pratique.	La vision de l'école est développée en lien avec la réussite de tous les élèves. Le personnel a participé à son élaboration et à sa clarification. Elle est reflétée dans la pratique pédagogique.	<u>Vision claire et partagée</u> : (Leclerc, Moreau et Lépine, 2009) <u>Mission, vision et valeurs</u> (Wald, 1999)
2.	Les priorités de l'école sont établies au début de l'année en lien avec le plan stratégique du Conseil scolaire.	Les priorités sont identifiées selon les besoins de l'école et le plan stratégique du Conseil.	Les priorités de l'école concernent la réussite de tous les élèves en lien avec le plan stratégique du Conseil. Quelques priorités sont identifiées et clarifiées avec tous les intervenants pour l'année scolaire.	<u>Priorités</u> (Leclerc et Moreau, 2009c)
3.	Chaque équipe a développé ses objectifs SMART pour l'année scolaire (selon le niveau ou le secteur).	Les objectifs SMART sont développés au début de l'année. Ces objectifs sont en lien avec la vision et les priorités de l'école.	Chaque équipe a développé ses objectifs SMART en lien avec la vision et les priorités de l'école. Ces objectifs sont révisés de façon régulière au cours de l'année selon les résultats des élèves.	<u>But précis</u> (Wald, 1999)
4.	La vision et les priorités sont affichées dans l'école.	On se réfère à la vision et aux priorités de l'école plusieurs fois par année.	On se réfère à la vision et aux priorités dans les objectifs des rencontres, les comptes-rendus et lors des discussions.	<u>Vision dans la pratique pédagogique</u> (Leclerc, Moreau et Lépine, 2009)
	Conditions physiques et humaines	Conditions physiques et humaines	Conditions physiques et humaines	Références
5.	Les moments de rencontres des équipes de collaboration sont décidés selon les besoins et le calendrier scolaire.	Les moments de rencontres des équipes de collaboration sont fixés d'avance à des intervalles réguliers (toutes les 2 ou 3 semaines ou une fois par mois).	Les moments de rencontres des équipes de collaboration sont fixés d'avance à des intervalles réguliers.	<u>Temps pour collaborer</u> (Leclerc et collab., 2007; MEO, 2010b)
6.	Les objectifs de la rencontre ne sont pas connus au préalable et les tâches à effectuer sont inconnues par la majorité des membres de l'équipe de collaboration.	Les objectifs de la rencontre sont connus au préalable et les tâches à effectuer sont connues par la majorité des membres de l'équipe de collaboration.	Les objectifs de la rencontre sont envoyés au préalable et les tâches à effectuer sont connues par tous les membres de l'équipe de collaboration.	
7.	Les rencontres se font pendant le temps de classe donc une suppléance est organisée.	Les rencontres se font pendant le temps de classe. Des activités sont organisées pour les élèves.	Les rencontres se font pendant le temps de classe ou pendant les périodes de travail. Des activités en lien avec les priorités sont organisées pour les élèves. (ex. pour les élèves du secondaire des activités du type BAM).	<u>Temps de planification commun</u> (Leclerc et collab., 2007; MEO, 2010b)
8.	Les équipes regroupent plusieurs personnes intéressées selon le thème (littératie, numératie, etc).	Les équipes sont composées de plusieurs personnes d'un même secteur ou d'un même niveau.	Les équipes sont composées de 3 à 4 personnes qui partagent le même niveau, le même cours ou les mêmes élèves.	<u>Expertise du même niveau</u> (Leclerc et Moreau, 2009c)



Méthodologie

Sélection des écoles (suite) :

b) La direction devait être à la même école depuis au moins 2 à 3 ans



c) L'école devait observer une augmentation des résultats scolaires

d) Choix – par contacts, par les DG des conseils scolaires



Méthodologie

Méthodes de cueillette de données : entrevues semi-dirigées (filmées)

Instruments de collecte de données :

DIRECTIONS: ** Grille d'entrevue + questionnaire sur le SÉP

ENSEIGNANTS: ** Grille d'entrevue + questionnaire de 8 questions

Participants : 56 provenant de 3 provinces (**ON**, QC, N-B)

- 14 écoles de langue française -- primaires et secondaires **(8)**
- 4 membres de conseil scolaire **(3)**
- 15 directions d'école **(8)**
- 37 enseignants **(17)**



Résultats (site Web)

▶ **Analyse des données :**

10 catégories et **61** sous-catégories de **conditions** ;

- ✦ Présentées selon un ordre logique, mais non immuable ;
- ✦ Expliquées par les participants sous forme de vidéos



Résultats

Identifier quelles conditions favorisent l'**implantation**
d'un fonctionnement en CAP

- ▶ 10 catégories de conditions répertoriées, notamment :
 - ✦ **Catégorie 2 : S'assurer que la direction possède des attitudes, des connaissances et des habiletés pour le travail en CAP**
 - ✦ **Catégorie 8 : Assurer le changement de pratiques par un développement professionnel des enseignants**



Résultats



www.ecap-videos.ca



Titre de la vidéo : Échange sur une évaluation sommative

Participants : Équipe collaborative, directrice et enseignants de 1re, 2e et 3e années

École : École élémentaire catholique Saint-Jean-de-Lalande

Province : Ontario

▶ Développement de **compétences** chez les **directions d'école**

2. S'assurer que la direction possède des attitudes, des connaissances et des habiletés pour le travail en CAP

- 2.1 Avoir une attitude positive envers la nouvelle structure
- 2.2 Encourager les enseignants à y croire et à poursuivre
- 2.3 Être réaliste, crédible et ne pas juger
- 2.4 Faire confiance aux enseignants (les connaître et les comprendre) tout en ayant des attentes précises
- 2.5 Écouter les enseignants et s'ouvrir à leurs idées et leurs besoins
- 2.6 Être honnête avec les enseignants
- 2.7 Posséder un leadership pédagogique pour guider les enseignants
- 2.8 Posséder un leadership pour mobiliser son personnel



Résultats

- ▶ **Rôle** de la direction d'école dans le développement des **compétences** de leur **personnel enseignant**

- 8. Assurer le changement de pratiques par un développement professionnel des enseignants

- ☀ 8.1 Favoriser le développement professionnel par l'analyse réflexive
 - ☀ 8.2 Favoriser la stimulation intellectuelle des enseignants par la recherche, les formations, les échanges et les rencontres
 - ☀ 8.3 Axer les demandes de formation et d'échange sur les évaluations des élèves et l'analyse des données, ainsi que sur les pratiques pédagogiques pour répondre aux besoins des élèves.
 - 8.4 Encourager le développement professionnel entre enseignants d'autres écoles
-



Résultats

Implantation



Évolution

Identifier quelles conditions favorisent l'**évolution** d'un fonctionnement en CAP

▶ **Analyse des données :**

Pré-stade: conscientisation

Stade 1: initiation

Stade 2: implantation

Stade 3: institutionnalisation

Stade 4: socialisation et rayonnement

Conditions d'évolution

- ▶ Le pré-stade de **la conscientisation** :
 - ✦ Favorise la prise de conscience du **changement** chez les acteurs (Argyris et Schön, 1978).
 - ✦ Impose qu'un travail sur les **représentations** de ces derniers soit fait **avant** de procéder à des modifications de la structure et des pratiques de l'organisation.
 - ✦ Consiste à **préparer le terrain** et à favoriser une **remise en question** des fondements mêmes de l'organisation qu'est l'école, voire de sa raison d'être.
 - ✦ **Tous** les acteurs sont impliqués (non seulement ceux qui travaillent à l'école).

Conditions d'évolution

▶ Le stade (4) de **la socialisation et du rayonnement** :

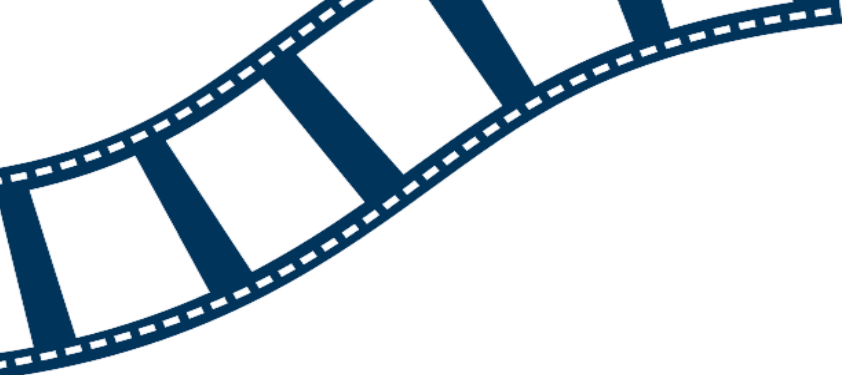
- ✦ **Transfert des connaissances et des apprentissages**; mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base de connaissances utiles (Garvin, 1993).
- ✦ Utilisation de la CAP en tant que facteur permettant le rayonnement et la socialisation **avec les membres de la communauté** (participation démocratique à la vie éducative de leurs enfants).
- ✦ Mission de **transformation et d'émancipation** des enseignants (Dionne, Lemyre et Savoie-Zajc, 2010), pour que ces derniers puissent s'impliquer **non seulement** au niveau de l'école, mais aussi de leur conseil, et ce, tant sur le niveau national qu'international.



Conclusion



- ▶ eCAP : outil de formation et de perfectionnement
- ▶ Influence positive sur le développement des compétences des directions, enseignants et autres leaders scolaires ?
- ▶ Présente des exemples concrets, explications des participants, contexte réel



MERCI !

Commentaires? Questions?



Références



Argyris, C. et Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) (CMEC) (2014). *Programme pancanadien d'évaluation 2013 : Rapport de l'évaluation pancanadienne en sciences, en lecture et en mathématiques*. Récupéré le 14 octobre 2014 de : <https://fr.scribd.com/doc/242165437/PCAP-2013-Public-Report-FR-pdf>

Darling-Hammond, L. et Friedlaender (2008) Creating Excellent and Equitable Schools. *Educational Leadership*, (65), pp.14-21

Dionne, L., Lemyre, F. et Savoie-Zajc, L. (2010). Vers une définition englobante de la communauté d'apprentissage (CA) comme dispositif de développement professionnel. *Revue des sciences de l'éducation*, 36(1), p. 25-43.

DuFour, R., DuFour, R. et Eaker, R. (2008). *Revisiting Professional Learning Communities at Work: New Insights for Improving Schools*. Bloomington, IN: Solution Tree.

Eaker, R., DuFour, R. et DuFour, R. (2004). *Premiers pas: transformation culturelle de l'école en communauté d'apprentissage professionnelle*. Bloomington, IN: Solution Tree.

Feger, S. et Arruda, E. (2008). *Professional learning communities: Key themes from the literature*. Providence, RI: The Education Alliance, Brown University.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, juillet-août, 78-91.

Hord, S. M. et Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Huffman, J. B. et Hipp, K. K. (2003). Professional Learning Community Organizer. Dans J. B. Huffman et K. K. Hipp (dir.). *Professional Learning Communities: Initiation to implementation*. Lanham, MD: Scarecrow Press.

Isabelle, C., Davidson, A. L., Rochon, R., Naffi, N., Lamothe, R. et Génier, É. (2013). *eCAP... à notre service!* Communication présentée au colloque de l'ACFAS 2013, La gestion de l'éducation au-delà des frontières, Québec.

Isabelle, C., Rochon, S., Génier, É. et Lamothe, R. (2012). *Grille des comportements associés aux stades d'évolution des CAP* (document inédit). Université d'Ottawa. 8 pages.



Références



- IsaBelle, C., Weatherall, L. et Gélinas Proulx, A.** (2011). Le dispositif VeTIC : Pour les leaders scolaires de la francophonie canadienne pluriethnique. *La direction d'école et le leadership pédagogique en milieu francophone minoritaire*. (pp.159 à 176). Dans Jules Rocque (Dir.). Winnipeg, Manitoba: Presses universitaires de St-Boniface.
- Leclerc, M.** (2012). *Communauté d'apprentissage professionnelle: guide à l'intention des leaders scolaires*. Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Leclerc, M.** (2013). *La communauté d'apprentissage professionnelle comme dispositif favorisant la réussite scolaire des élèves à la formation générale des adultes*. Coup d'oeil sur la formation de base. Récupéré le 15 avril 2014 de : http://treaqfp.qc.ca/113/pdf/Coup_oeil_hiver_2013/Communaute_apprentissage_profes.pdf
- Leclerc, M., Moreau, A. et Clément, N.** (2011). Communauté d'apprentissage professionnelle: implantation de nouvelles pratiques, amélioration du sentiment d'efficacité et impacts sur les élèves. *Revue pour la recherche en éducation, 1*, 1-27.
- Leclerc, M., Moreau, A. et Leclerc-Morin, M.** (2007). Modèle de réussite d'une communauté d'apprentissage professionnelle: la dynamique causale comme outil de dialogue et d'analyse. *Éducation et francophonie, 35*(2), 153-171.
- Leclerc, M., Phillion, R., Dumouchel, C., Laflamme, D. et Giasson, F.** (2013). La direction d'école comme pilier à l'implantation de la communauté d'apprentissage professionnelle chez les enseignants en adaptation scolaire au secondaire. *Éducation et francophonie, 61*(2), 123-154.
- Leithwood, K. et Jantzi, D.** (2008). Linking leadership to student learning: The role of collective efficacy. *Educational Administration Quarterly, 44*(4), 496-528.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario (ÉDU)** (2008). *Préambule au Cadre de leadership pour les directions et directions adjointes des écoles de langue française et au Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision des écoles de langue française*. Récupéré le 4 mars 2014 de : <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/PVPCadredeleadership.pdf>
- Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE)**. (2012). *À la hauteur: Résultats canadiens de l'étude PISA de l'OCDE. Le rendement des jeunes du Canada en mathématiques, en lecture et en sciences*. Récupéré le 6 octobre 2014 de : http://cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/318/PISA2012_CanadianReport_fr_Web.pdf
- Programme pancanadien d'évaluation (PPCE)**. (2013). *Rapport de l'évaluation pancanadienne en sciences, en lecture et en mathématiques*. Récupéré le 5 novembre 2014 de : <http://cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/337/PCAP-2013-Public-Report-FR.pdf>