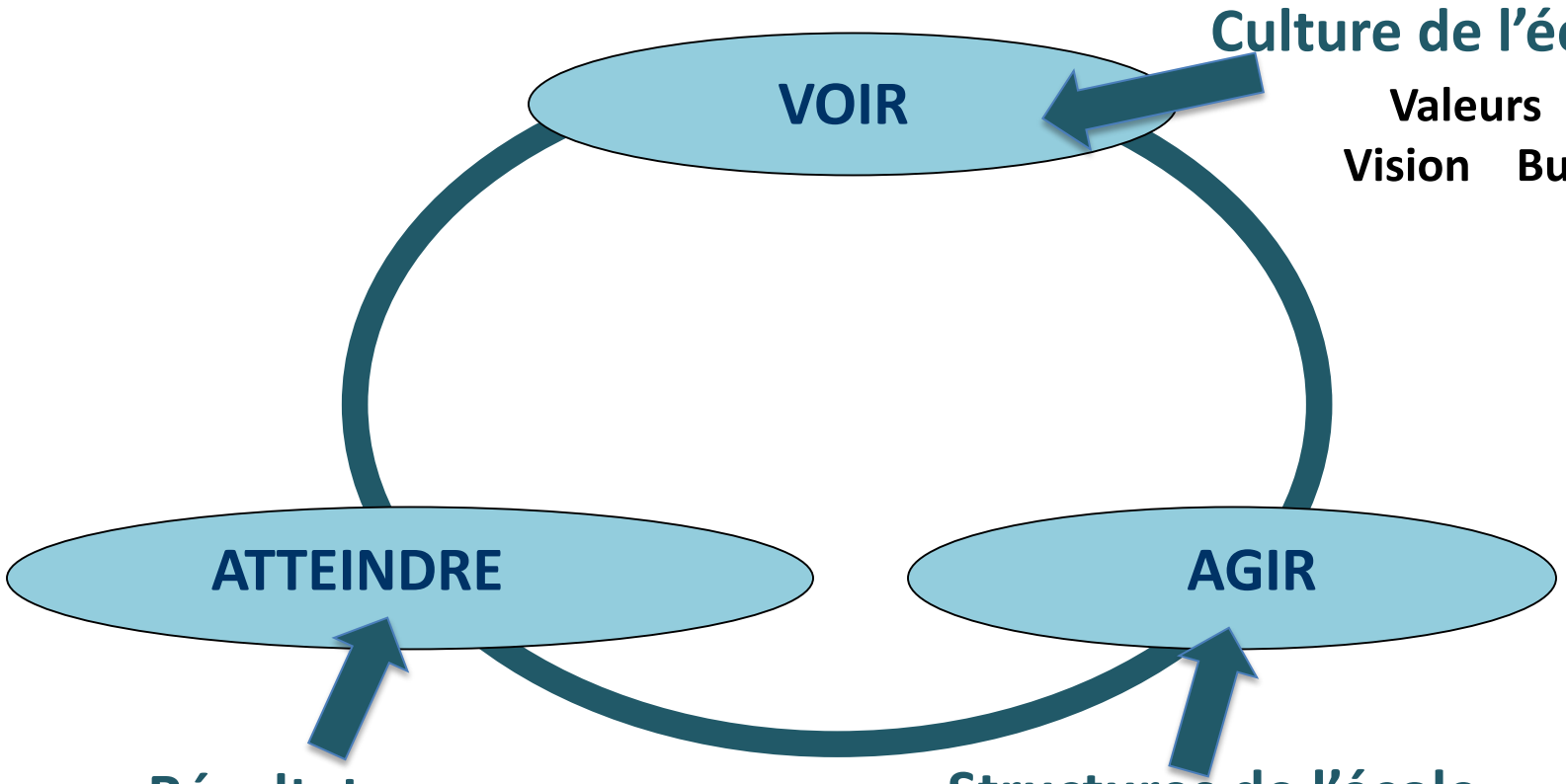
Un service performant, une organisation performante

François Massé
fmasse001@gmail.com

Cycle des résultats



Adapté de Covey (1989) par Wayne Hulley

La première idée directrice

La culture de collaboration et la responsabilité collective

La collaboration

- Les défis auxquels les écoles sont confrontés sont trop importants pour que des individus s'isolent derrière leur porte de classe pour les relever par eux-mêmes
- Un effort concerté de collaboration est nécessaire afin que des enseignants (es) travaillent et apprennent avec leurs collègues ayant comme objectif l'apprentissage des élèves et des adultes

Stoll, Bolam, McMahon, Thomas, Wallace, Greenwood, &Hawkey, 2006

La collaboration

- L'époque des enseignants(es) isolés dans leur salle de classe, travaillant seul pour répondre aux nombreux besoins des élèves n'est ni efficace pédagogiquement ni viable économiquement au 21ème siècle…

Carroll, Fulton, & Doerr, 2010

La collaboration

- Lorsque les enseignants(es) ont du temps et des ressources pour collaborer, ils deviennent des apprenants à vie, leur pratique pédagogique s'améliore et ultimement ils sont capables d'accroître la réussite des élèves bien au-delà de ce qu'ils pouvaient faire individuellement.

Carroll, Fulton, & Doerr, 2010

C’est en apprenant que l’on mesure son ignorance

Lao She

Ultimement, il y a deux sortes d’école : des écoles qui apprennent et des écoles qui n’apprennent pas.

À ce jour, je n’ai pas vu une école où l’apprentissage des adultes était différent de l’apprentissage des élèves.

Le personnel enseignant et les élèves apprennent en même temps… ou bien ils n’apprennent pas du tout.

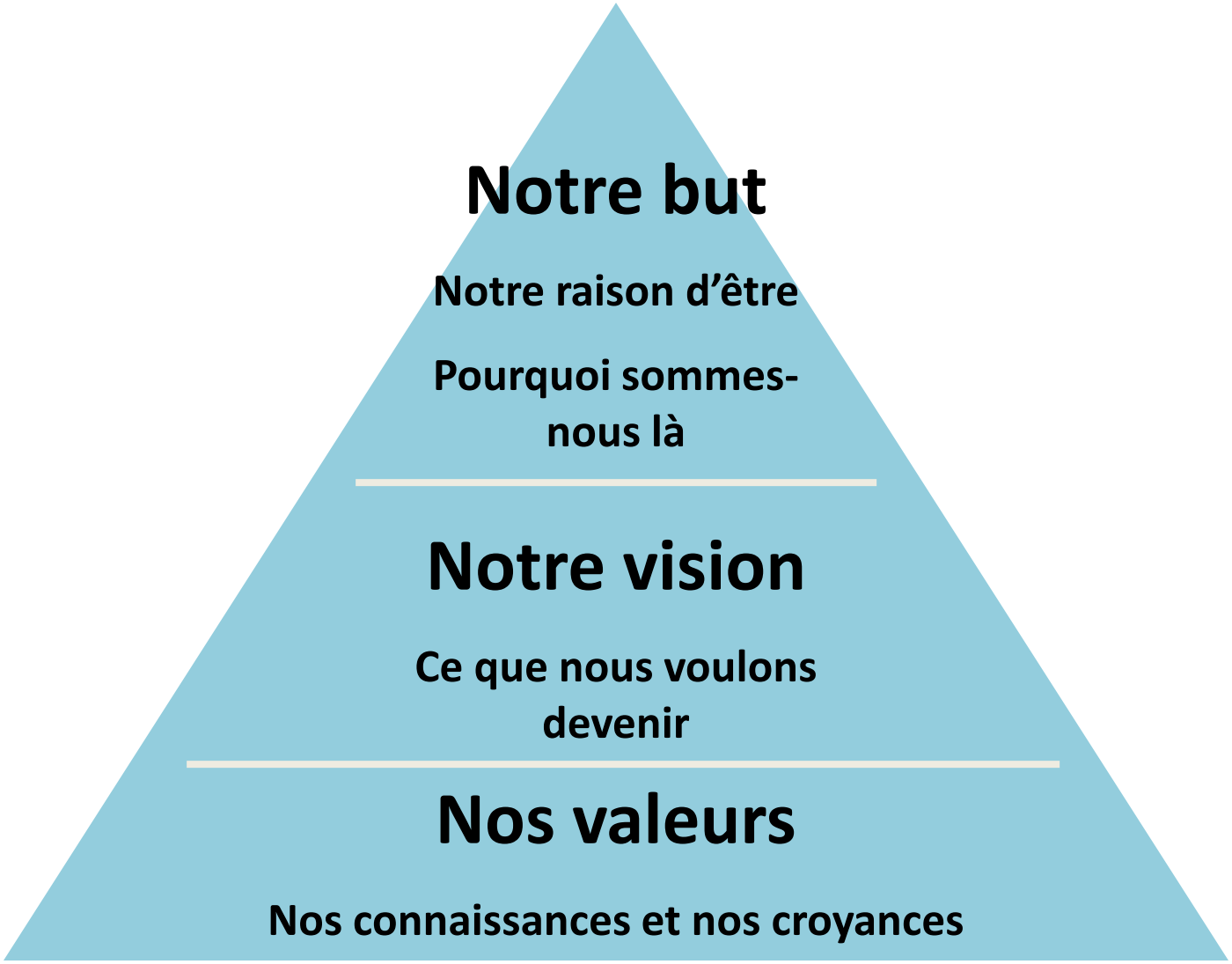
Barth, 2001

Les équipes de collaboration

- Pour qu'un groupe de personnes réuni soit considéré comme une équipe de collaboration, cela prend…

- Un objectif commun, INTERDÉPENDANT

Au cœur du processus



Le leadership au service de l'apprentissage

- Évaluer l'état des conditions d'apprentissage potentiellement efficaces dans l'école et la salle de classe.

- Repérer les conditions d'apprentissage susceptibles d'entraver l'apprentissage des élèves dans une école.

- Améliorer l'état de ces conditions d'apprentissage.

Conditions techniques ou rationnelles

- l'amélioration de la rétroaction immédiate et constructive que donne le personnel enseignant aux étudiants,
- l'utilisation par le personnel enseignant de stratégies d'enseignement réciproque,
- les relations entre le personnel enseignant et les étudiants,
- la gestion des salles de classe,
- la qualité générale de l'enseignement dans l'école,
- l'accent mis sur les résultats,
- le climat disciplinaire .

Pédagogie

- **Une orientation pédagogique cohérente**
- **Les organisations scolaires performantes**

  - déploient des efforts considérables pour briser l'isolement dans lequel se trouve le personnel enseignant;
  - encouragent les qualités novatrices des membres du personnel;
  - prévoient certaines limites légitimes à ce qui peut être entrepris
  - élaborent des plans d'amélioration qui intègrent les caractéristiques centrales de la majorité des formes d'enseignement de qualité, indépendamment des élèves et du contenu (approches directes, enseignement dirigé)

Quatre grands principes pour développer des équipes performantes

- Objectif commun interdépendant
- Nombre restreint de stratégies efficaces
- Tableau de données
- Cadence de l’imputabilité

Votre réalité!

Premier grand principe : Objectif commun interdépendant

- Qu’ont en commun le personnel enseignant dans votre établissement?

Les compétences essentielles au développement de votre clientèle

- COMMUNIQUER
- GÉRER L'INFORMATION
- UTILISER LES CHIFFRES
- RÉFLÉCHIR ET RÉSOUDRE DES PROBLÈMES
- COMPÉTENCES PERSONNELLES EN GESTION
- DÉMONTRER DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS POSITIFS

Les compétences essentielles au développement de votre clientèle

- ÊTRE RESPONSABLE
- ÊTRE SOUPLE
- APPRENDRE CONSTAMMENT
- TRAVAILLER EN SÉCURITÉ
- COMPÉTENCES POUR LE TRAVAIL D’ÉQUIPE
- TRAVAILLER AVEC D’AUTRES
- PARTICIPER AUX PROJETS ET AUX TÂCHES

COMMUNIQUER

- Lire et comprendre l'information sous diverses formes (c.-à-d. textes, graphiques, tableaux, schémas);
- Écrire et parler afin de favoriser l'écoute et la compréhension d'autres personnes;
- Écouter et poser des questions afin de comprendre le sens et la valeur du point de vue des autres personnes;
- Partager l'information par l'utilisation de diverses technologies de l'information et de communications (verbalement, courrier électronique, ordinateurs);
- Utiliser les connaissances et compétences scientifiques, technologiques et mathématiques appropriées pour expliquer ou préciser des idées;

GÉRER L'INFORMATION

- Repérer, recueillir et organiser l'information en utilisant les systèmes de technologie et d'information appropriés;
- Consulter, analyser et appliquer les connaissances et compétences de diverses disciplines (p. ex. les arts, les langues, la science, la technologie, les mathématiques, les sciences sociales et humaines);

UTILISER LES CHIFFRES

- Décider ce qui doit être mesuré ou calculé;
- Observer et sauvegarder l'information en utilisant les méthodes, les outils et les technologies appropriées;
- Faire des estimations et vérifier les calculs;

RÉFLÉCHIR ET RÉSOUDRE DES PROBLÈMES

- Évaluer des situations et cerner les problèmes;
- Rechercher divers points de vue et les évaluer objectivement;
- Reconnaître les dimensions humaines, interpersonnelles, techniques, scientifiques et mathématiques d'un problème;
- Déterminer la source d'un problème;
- Être créatif et novateur dans la recherche de solutions;
- Utiliser d'emblée la science, la technologie et les mathématiques pour réfléchir, acquérir et partager le savoir, résoudre des problèmes et prendre des décisions;
- Évaluer des solutions pour faire des recommandations ou arriver à des décisions;
- Adopter des solutions;
- Confirmer l'efficacité d'une solution et l'améliorer.

Compétences personnelles en gestion

- Les compétences, attitudes et comportements qui favorisent le potentiel de croissance

DÉMONTRER DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS POSITIFS

- Vous sentir bien dans votre peau et être confiant;
- Traiter avec les personnes et gérer les problèmes et les situations de façon honnête et morale;
- Reconnaître la valeur de votre travail ainsi que les efforts des autres;
- Donner la priorité à votre santé;
- Manifester de l'intérêt pour le travail, faire preuve d'initiative et fournir des efforts.

ÊTRE RESPONSABLE

- Fixer des buts et des priorités tout en maintenant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle;
- Planifier et gérer votre temps, votre argent et vos autres ressources afin d'atteindre vos buts;
- Évaluer et gérer le risque;
- Être responsable de vos actions et de celles de votre groupe;
- Contribuer au bien-être de la communauté et de la société;

ÊTRE SOUPLE

- Travailler de façon autonome ou en équipe;
- Effectuer des tâches ou des projets multiples;
- Être novateur et ingénieux : rechercher et proposer plusieurs façons d'atteindre les objectifs et d'accomplir le travail;
- Être ouvert et réagir de façon positive au changement;
- Tirer profit de vos erreurs et accepter la rétroaction;
- Savoir composer avec l'incertitude;

APPRENDRE CONSTAMMENT

- Être disposé à apprendre et à croître;
- Évaluer vos forces personnelles et déterminer les points à améliorer;
- Fixer vos propres objectifs d’apprentissage;
- Identifier et recourir aux sources et occasions d’apprentissage;
- Établir votre planification en fonction de vos objectifs et les atteindre;

TRAVAILLER EN SÉCURITÉ

- Connaître les pratiques et procédures de santé personnelle et collective, et agir en conséquence.

Compétences pour le travail d’équipe

- Les compétences et les qualités nécessaires pour contribuer de façon productive

TRAVAILLER AVEC D'AUTRES

- Comprendre la dynamique d'un groupe et savoir composer avec elle;
- Vous assurer que les buts et objectifs de l'équipe sont clairs;
- Être souple : respecter, accueillir et appuyer les idées, les opinions et la contribution des autres membres du groupe;
- Reconnaître et respecter la diversité des perspectives dans un groupe;
- Recevoir et donner de la rétroaction de façon constructive et respectueuse des autres;
- Contribuer au succès de l'équipe en diffusant l'information et en mettant l'expertise de chacun au service de l'équipe;
- Diriger, appuyer ou motiver l'équipe pour une performance maximale;
- Comprendre le rôle du conflit dans un groupe pour parvenir à des solutions;
- Gérer et résoudre les conflits;

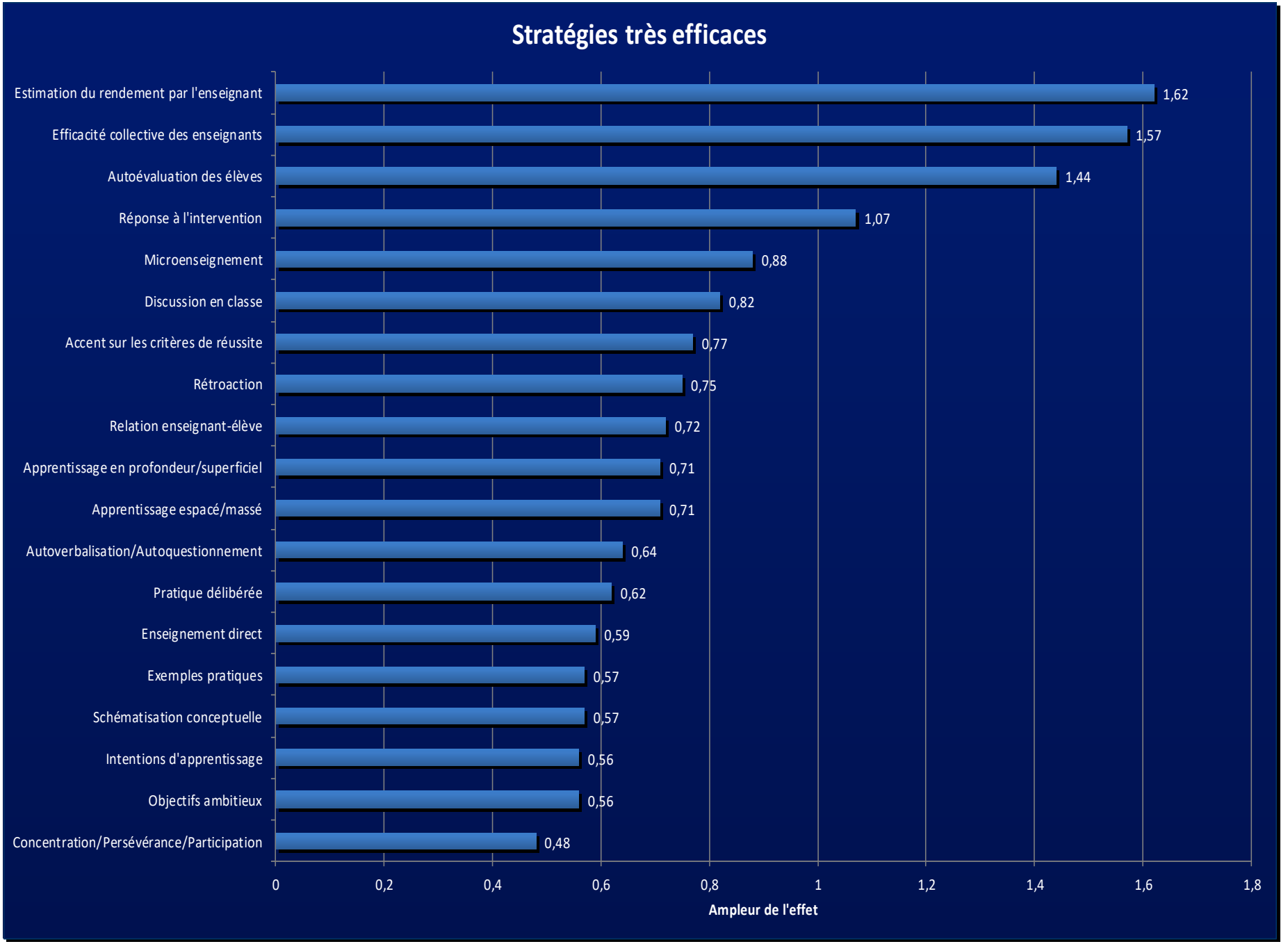
PARTICIPER AUX PROJETS ET AUX TÂCHES

- Planifier, concevoir ou mettre en œuvre un projet ou une tâche, du début à la fin, en maintenant le cap sur des objectifs et des résultats;
- Planifier et rechercher la rétroaction, tester, réviser et mettre en œuvre;
- Travailler selon les normes de qualité établies;
- Choisir et utiliser les outils et la technologie qui conviennent à une tâche ou à un projet;
- Vous adapter aux changements qui peuvent survenir dans les exigences et l'information;
- Superviser des projets ou des tâches, et identifier des moyens de les améliorer;

Objectif commun

- ***Les savoirs essentiels d'une compétence en début de séquence d'apprentissage***

Deuxième grand principe: Des stratégies efficaces mises en œuvre par tous!


Stratégies très efficaces
Estimation du rendement par l'enseignant
1,62
Efficacité collective des enseignants
1,57
Autoévaluation des élèves
1,44
Réponse à l'intervention
1,07
Microenseignement
0,88
Discussion en classe
0,82
Accent sur les critères de réussite
0,77
Rétroaction
0,75
Relation enseignant-élève
0,72
Apprentissage en profondeur/superficiel
0,71
Apprentissage espacé/massé
0,71
Autoverbalisation/Autoquestionnement
0,64
Pratique délibérée
0,62
Enseignement direct
0,59
Exemples pratiques
0,57
Schématisation conceptuelle
0,57
Intentions d'apprentissage
0,56
Objectifs ambitieux
0,56
Concentration/Persévérance/Participation
0,48
0
0,2
0,4
0,6
0,8
1
1,2
1,4
1,6
1,8
Ampleur de l'effet

Troisième grand principe
Tableau de données
Pistage des étudiants

Séquence

9 septembre :

- évaluation commune : données de départ

Résultats :

- Classe de Julie (coiffure 1) : 2 élèves sur 20
- Classe de Luc (plomberie 2) : 3 élèves sur 20
- Classe de Lise (électricité 3) : 4 élèves sur 20

Total : 9 étudiants **sur 60 ont réussi (3-4)**

Tableau de pistage en équipe de collaboration Séquence d'enseignement et d'apprentissage

- Identifier les étudiants qui ont appris
- Identifier les étudiants qui n'ont pas appris
- Rencontres fréquentes (aux deux semaines)
- Préciser les stratégies à mettre en place pour amener TOUS les étudiants à maîtriser les apprentissages essentiels.

Séquences	1	2	3	total
Données de départ : 19 septembre l'élève développe ses compétences de communication orale et **écrite en français.**	2 / 20	3 / 20	4 / 20	9 / 60
Rencontre d'équipe (formatif 28 septembre) **prochaine rencontre 30 septembre…**	-	-	-	-
Objectifs SMART	15/ 20	19/ 20	19/ 20	53/60
Évaluation sommative : 3 novembre				

Rencontre d'équipe

- Regarder le profil de chaque classe en analysant les travaux d'étudiants
- Identifier le progrès des étudiants
- Rédiger un objectif SMART : 53 / 60 étudiants
- réussiront à l'évaluation du 3 novembre…
- Identifier 2-3 stratégies à travailler en salle de classe (harmoniser les stratégies et les produits)
- Prochaine évaluation formative 28 septembre

Séquences	1	2	3	total
Données de départ : 19 septembre l'élève développe ses compétences de communication orale et **écrite en français.**	2 / 20	3 / 20	4 / 20	9 / 60
Formatif 28 septembre **Rencontre d'équipe 30 septembre** **Prochaine rencontre 14 octobre**	8/ 20	5/ 20	2/ 20	15/ 60
Objectif SMART	15/ 20	19/ 20	19/ 20	53/60
Évaluation sommative : 3 novembre				

Rencontre du 30 septembre

- Analyse…
- Définir les stratégies, revoir certaines.. Modéliser, partager des outils…
- Prochaine évaluation formative :

14 octobre pour la rencontre du 17 octobre

Séquences	1	2	3	total
Données de départ : 19 septembre l'élève développe ses compétences de communication orale et **écrite en français.**	2 / 20	3 / 20	4 / 20	9 / 60
Formatif 28 septembre Rencontre d'équipe 30 septembre	8/ 20	5/ 20	2/ 20	15/ 60
Formatif 14 octobre Rencontre d'équipe 17 octobre Prochaine rencontre : 28 octobre	12/ 20	6/ 20	8/ 20	26/ 60
Objectif SMART	15/ 20	19/ 20	19/ 20	53/60
Évaluation sommative : 3 novembre				

Rencontre d’équipe du 17 octobre

- Analyse… questions…
- Nouvelles stratégies?
- Aller voir les autres profs pour voir ce qu’ils font?
- Prochain évaluation formative : 26 octobre pour la rencontre du 28 octobre

Séquences	1	2	3	total
Données de départ : 19 septembre l'élève développe ses compétences de communication orale et **écrite en français.**	2 / 20	3 / 20	4 / 20	9 / 60
Formatif 28 septembre Rencontre d'équipe 30 septembre	8/ 20	5/ 20	2/ 20	15/ 60
Formatif 14 octobre Rencontre d'équipe 17 octobre	12/ 20	6/ 20	8/ 20	26/ 60
formatif 26 octobre Rencontre d'équipe 28 octobre	15/ 20	8/ 20	11/ 20	34/ 60
Évaluation sommative 3 novembre				
Objectif SMART	15/ 20	19/ 20	19/ 20	53/60

Rencontre d’équipe avant l’évaluation sommative

- Dernière semaine pour revoir les stratégies

- Offrir plus de temps ou varier les stratégies

Données de départ : 19 septembre l'élève développe ses compétences de communication orale et **écrite en français.**	2 / 20	3 / 20	4 / 20	9 / 60
Formatif 28 septembre Rencontre d'équipe 30 septembre	8/ 20	5/ 20	2/ 20	15/ 60
Formatif 14 octobre Rencontre d'équipe 17 octobre	12/ 20	6/ 20	8/ 20	26/ 60
formatif 26 octobre Rencontre d'équipe 28 octobre	15/ 20	8/ 20	11/ 20	34/ 60
Évaluation sommative 3 novembre	17/ 20	10/ 20	18/ 20	45/ 60
Objectif SMART	15/ 20	19/ 20	19/ 20	53/60

Quatrième grand principe:
La cadence de l'imputabilité

- Rencontres aux deux semaines

- Pistage des étudiants :
  - Qui a appris
  - Qui n’a pas appris

Réunion 1

1- Revoir les normes de fonctionnement

- (5 minutes)

- 2- Identifier les apprentissages essentiels
  -Que voulons-nous que les élèves apprennent : compétence de base
  (45 minutes)

- 3- Élaborer l'évaluation sommative avec critères d'évaluation
  (50 minutes)

- 4- Identifier le point de départ des élèves
  -liste de classe
  (15 minutes)

- 5- Élaborer Objectif SMART
  -individuel et d'équipe
  (10 minutes)

Rencontre 2-3-4

1- Revoir les normes de fonctionnement
(5minutes)

2- Placer les nouvelles données sur le tableau
-pistage : liste de classe : Nombre d'étudiants qui pourraient réussir
-(5 minutes)

3- Partager des travaux exemplaires d'étudiants: calibrage
-(10 minutes)

4- Revoir certaines stratégies pour appuyer les étudiants qui ont appris
-(10 minutes)

5- Revoir certaines stratégies pour appuyer les étudiants qui n'ont pas appris
-(30 minutes)

Rencontre 5

1- Revoir les normes de fonctionnement
(5minutes)

2- Placer les données de l'évaluation sommative sur le tableau
-pistage : liste de classe :Identification des étudiants qui ont réussi
Identification des étudiants qui n'ont pas réussi
-(5 minutes)

3- Qu'allons-nous faire avec les étudiants qui n'ont pas appris
-(30 minutes)

4- Quelles stratégies ont eu le plus d'impact sur le progrès et la réussite des étudiants durant cette séquence?
-(20 minutes)

Théorie d'action

- Si l'enseignant en salle de classe est efficace, plus d'étudiants réussiront;

- Pour que l'enseignement soit efficace en salle de classe, les équipes de collaboration doivent être performantes;

- Pour être performantes, les équipes de collaboration travaillent dans le cycle d'analyse : *La séquence d'enseignement et d'apprentissage :*
  - analyse de données
  - établissement d'un objectif SMART axé sur le rendement des élèves
  - harmonisation de pratiques à haut rendement
  - monitoring de l'atteinte de l'objectif