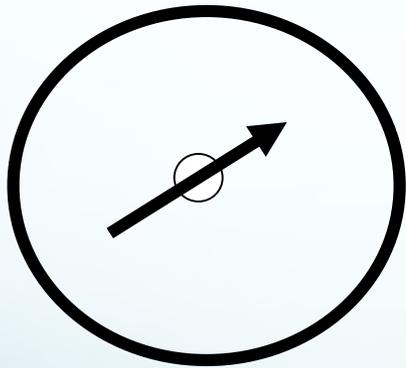
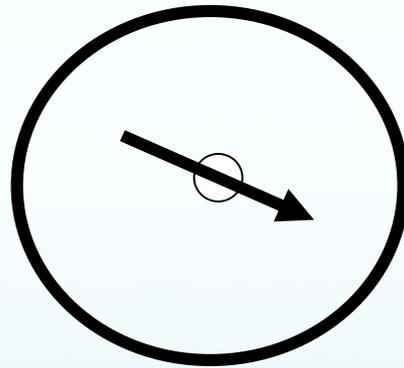


*Mission possible:
une transformation culturelle vers
une communauté d'apprentissage
professionnel*

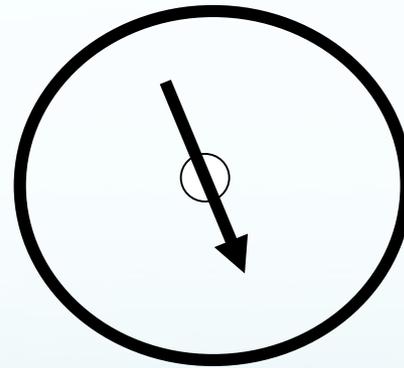
Comment détermineriez-vous une école efficace?



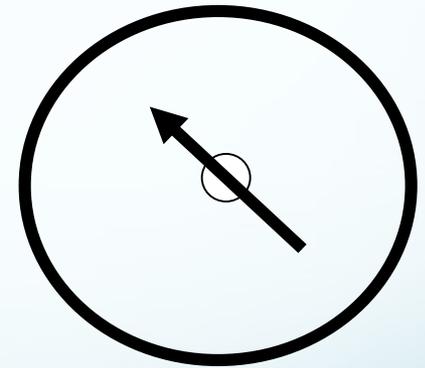
Réussite scolaire



Taux
d'absentéisme



Attitude

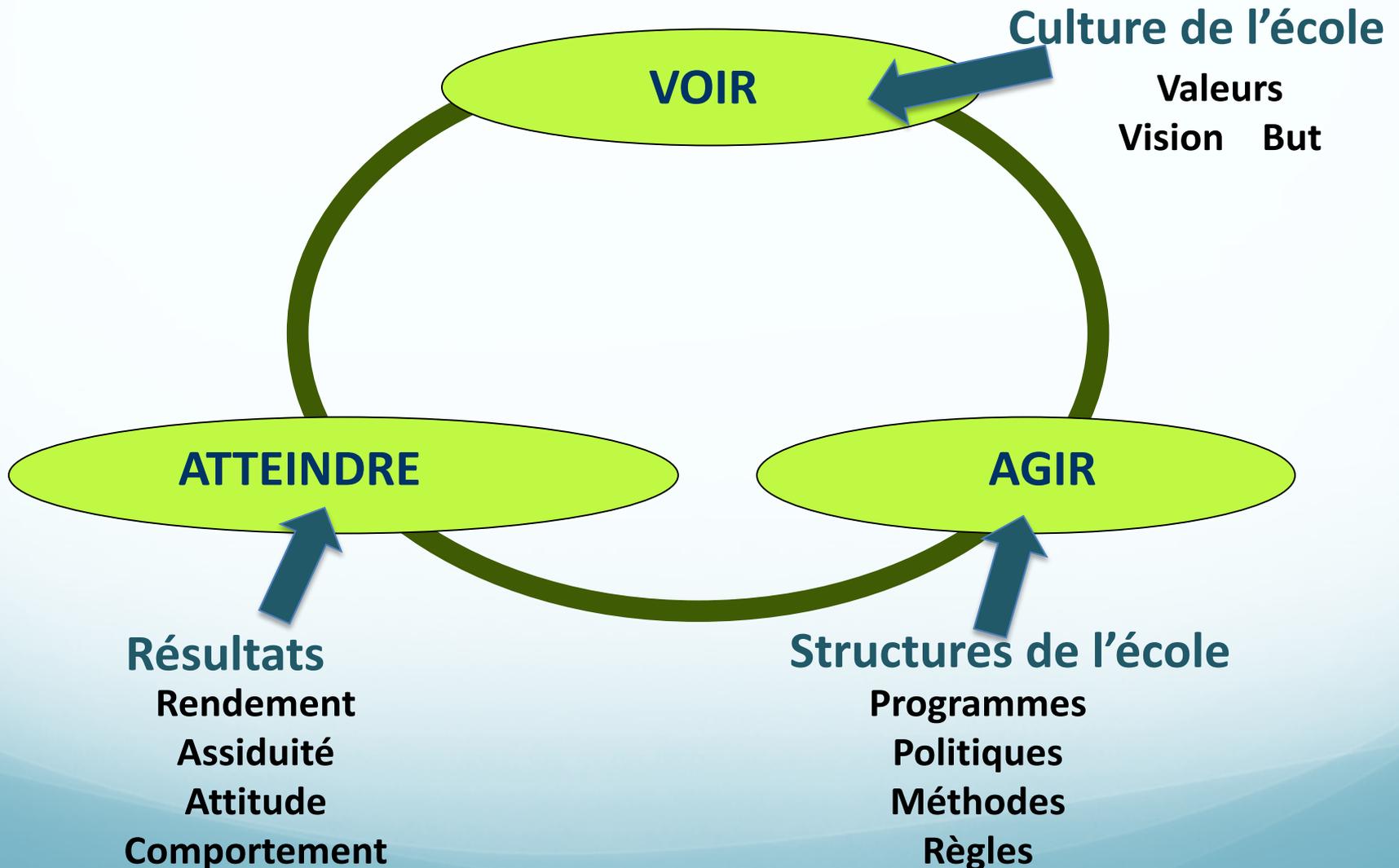


Comportement

La première idée directrice

**S'assurer que tous les élèves
aient de hauts niveaux de
rendement scolaire**

Cycle des résultats





Définition du terme culture

« La culture organisationnelle est le résultat de croyances, de valeurs, d'attentes et de présuppositions communes qui guident les opinions et le comportement individuels et collectifs d'un groupe. La culture se transforme lorsque les membres d'une organisation changent leur vision du monde du travail et se comportent autrement. »

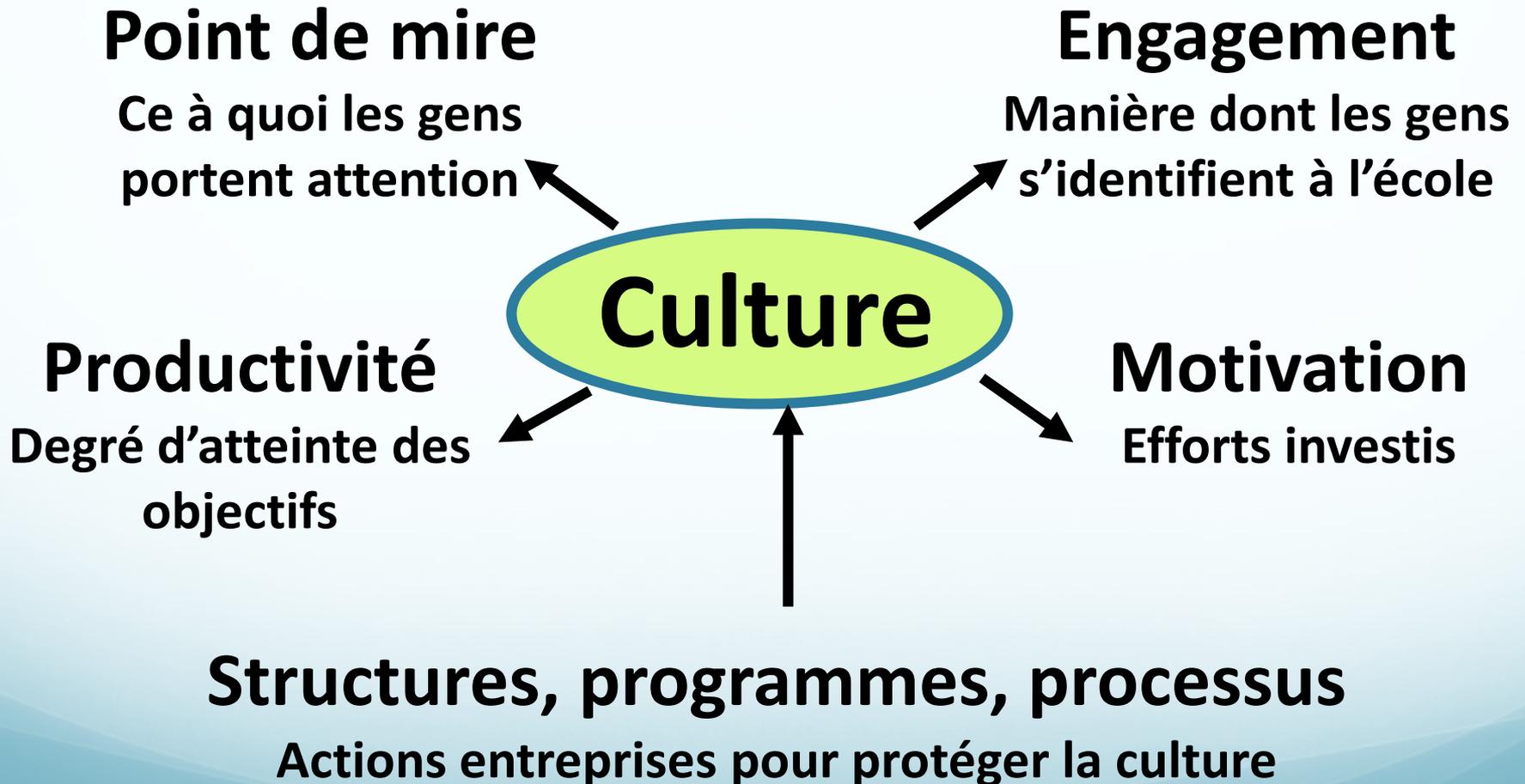
Wayne Hulley

Éléments de la culture



Schein (2004)

Incidence de la culture



Caractéristiques d'une culture positive

- **Énoncé de but clair, compris et appuyé**
- **Accent sur l'apprentissage des élèves et des enseignants**
- **Bon esprit de collaboration et de collégialité et responsabilité des élèves partagée**
- **Conviction que tous les élèves et les membres du personnel ont le potentiel d'apprendre et de se développer**
- **Attitude généralisée de respect et de bienveillance**

- **Utilisation des connaissances, de l'expérience et de la recherche pour améliorer la pratique**
- **Leadership partagé et échanges positifs**
- **Rituels et cérémonies qui renforcent les valeurs fondamentales, célèbrent les réussites et reconnaissent les héros et héroïnes**
- **Environnement qui symbolise la joie et la fierté**

Chaque élève est capable d'apprendre...selon ses capacités

- Chaque élève peut apprendre, mais sa capacité à le faire dépend de ses aptitudes innées
- L'enseignant a peu d'influence sur la capacité d'apprentissage de l'élève
- Il est de notre responsabilité d'offrir des programmes qui répondent aux différents niveaux de capacité et guider les élèves vers le programme approprié

Chaque élève est capable d'apprendre... s'il profite des occasions d'apprentissage qui lui sont offertes

- Chaque élève peut apprendre s'il choisit d'y investir l'effort nécessaire
- Il est de notre responsabilité de faire en sorte que chaque élève ait l'occasion d'apprendre en offrant des leçons claires et intéressantes
- La responsabilité d'apprendre incombe à l'élève
- Il faut inviter l'élève à apprendre, mais également respecter son choix s'il décide de ne pas le faire

Chaque élève est capable d' apprendre...
...quelque chose si nous leur offrons un milieu agréable
favorisant son développement

- Chaque élève peut apprendre et notre responsabilité consiste à favoriser son développement
- Le développement de l'élève est déterminé en partie par ses aptitudes innées et par ses efforts
- Il est de notre responsabilité d'encourager tous les élèves à apprendre autant qu'il leur est possible de le faire
- L'apprentissage de l'élève dépend d'autres facteurs sur lesquels nous avons peu de contrôle sauf pour un environnement agréable

Chaque élève peut apprendre...

...si nous établissons des attentes élevées que tous les élèves doivent atteindre

- Chaque élève peut et doit apprendre et obtenir de bons résultats
- Il est de notre responsabilité de maintenir en classe un environnement d'apprentissage qui puisse produire ces résultats
- Les élèves peuvent maîtriser des compétences difficiles avec notre soutien et nous nous attendons à ce qu'ils y réussissent
- Nous nous engageons à travailler en collaboration avec nos collègues, nos élèves et leurs parents afin d'assurer la réussite de tous les élèves

Tous les enfants peuvent apprendre...

- selon leur capacité
- s'ils profitent des occasions d'apprentissage
- quelque chose et nous leur offrons un milieu agréable pour le faire
- et nous ferons tout en notre pouvoir pour qu'ils maîtrisent les attentes élevées clairement définies

Au cœur du processus

Notre but

Notre raison d'être

Notre vision

Ce que nous voulons
accomplir

Nos valeurs

Nos connaissances et nos croyances

Votre processus de planification actuel

- 1. Quelles sont les croyances et valeurs qui guident le travail dans votre école?**
- 2. Quelle vision avez-vous de ce que vous voulez réaliser dans votre école?**
- 3. Quel est le but du travail accompli dans votre école? Quelles sont les réalisations visées et qu'est-ce qui est le plus important dans ce que vous accomplissez?**
- 4. Comment évaluez-vous l'adhésion du personnel aux croyances, aux valeurs et au but de votre école?**
- 5. Comment mesurez-vous le degré d'engagement (le cœur) du processus de planification?**

Importance des valeurs partagées

Les valeurs partagées sont à la base de relations de travail productives et authentiques.

Elles :

- Sont les dispositions intérieures permettant aux gens d'agir tant de manière indépendante qu'en interdépendance;**
- Donnent au groupe une référence commune pour prendre des décisions et passer à l'action;**

- **Servent de guide pour régler les incidents critiques;**
- **Indiquent aux gens les normes à suivre dans leurs rapports avec les autres;**
- **Servent de lignes directrices quant aux actions à récompenser et celles à réprimer.**

Dans une école efficace qui est basée...

- « sur des valeurs, une vision et une intention communes, des enseignants(es) passionnés à l'idée d'insuffler de l'espoir à chacun de leurs élèves et qui collaborent pour procurer le meilleur enseignement possible à chacun...

Ils se verront comme des enseignants d'une école, et non pas seulement comme des enseignants d'une classe »

Wayne Hulley, 2005, p.232

Mentalité perfectible

Carole Dweck

Université de Stanford

- État d'esprit fixe
 - ✓ L'intelligence est une donnée innée

- État d'esprit de développement
 - ✓ L'intelligence peut être développé

État d'esprit fixe

Mène à un désir de paraître intelligent(e) et par conséquent à une tendance à...

- ... éviter les défis;
- ... baisser les bras facilement;
- ... voir l'effort comme menant à rien ou pire encore;
- ... ignorer la rétroaction utile;
- ... se sentir menacé(e) par la réussite des autres.

Processus d'établissement des valeurs

1^{re} étape : Établissez individuellement une liste de trois valeurs pour l'école. Notez-les sur les fiches fournies.

2^e étape : Partagez vos conclusions avec vos collègues à votre table. Recherchez les répétitions. À votre table, choisissez trois valeurs qui vous semblent les plus décisives pour rendre une école efficace.

3^e étape : Choisissez le membre de votre équipe qui présentera votre liste de valeurs à l'ensemble du groupe et expliquera pourquoi vous les avez choisies. Notez les valeurs présentées par les autres équipes et marquez d'un astérisque celles qui se répètent.

4^e étape : Une fois toutes les valeurs présentées, utilisez cinq autocollants fournis par personne pour marquer celles que vous jugez les plus importantes.

Grille d'autoréflexion

mission, vision et valeurs explicites

- Élaborer une vision, une mission et des valeurs et s'appuyer sur la croyance centrale que chaque élève peut réussir-attentes élevées:

La mission, la vision et les valeurs de l'école sont à faire.

La mission, la vision et les valeurs de l'école sont à réviser.

La mission, la vision et les valeurs sont adéquates, actuelles et présentes.

Se référer à la vision, à la mission et aux valeurs lors de réflexions et de décisions

Je me réfère rarement aux énoncés de vision, mission et valeurs dans nos réflexions et prises de décisions.

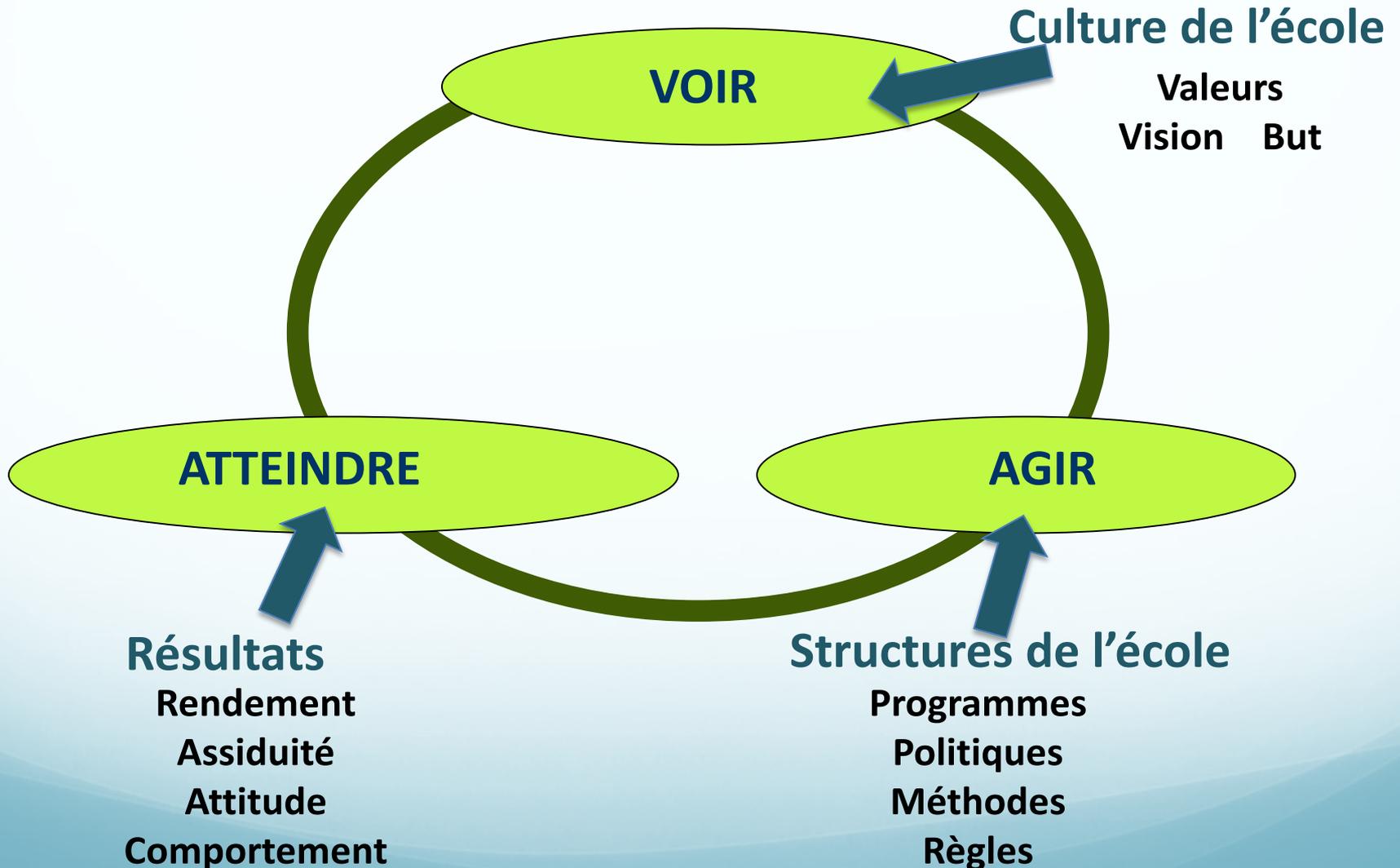
Pour certaines décisions, je me réfère aux énoncés de vision, mission et valeurs.

J'appuie mes décisions et mes interventions sur la vision, la mission et les valeurs de notre école.

Nos fondements

- Nos valeurs
- Nos comportements d'adulte (nos engagements)
- Notre but
- **Notre vision**

Cycle des résultats



Adapté de Covey (1989) par Wayne Hulley

La deuxième 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 21^{ème} 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