

Ces 7 indicateurs amènent l'école à se situer, à évaluer le chemin à parcourir, à repérer ses points forts, à identifier les défis à surmonter pour progresser comme communauté d'apprentissage professionnelle et surtout, ils l'incitent à avancer.

1 - PARTAGER UNE VISION

On disait de Gabrielle Roy qu'elle était une « chercheuse d'horizon »...

De façon apparentée, une école qui désire implanter une communauté d'apprentissage professionnelle cherche à définir un nouvel horizon et vise à ce que tous ses membres en partageant la vision. Ici, la direction d'école agit comme un catalyseur en donnant l'occasion à l'équipe-école de s'interroger sur ses objectifs pédagogiques et de préciser les priorités pédagogiques. La direction d'école mobilise, dérange l'ordre établi en remettant en question le statu quo et propulse l'équipe-école vers un nouvel objectif précis, nommé et adopté par tous.

« Lorsque la directrice adjointe est arrivée à l'école, elle partageait exactement notre vision. Elle voulait que les élèves soient capables de cheminer à leur rythme, qu'ils soient motivés ».
– Karine, enseignante, école secondaire

Adhérer à cette vision

L'adhésion de tous à cette vision est essentielle. La direction d'école porte cette mobilisation et permet à tous de verbaliser leurs attentes ou leurs doutes quant aux priorités ciblées. Si elles font partie du processus de consultation, les hésitations ou les craintes sont exprimées dans un climat bienveillant et respectueux qui valorise les relations interpersonnelles positives. Avec ces premiers échanges, c'est l'esprit d'entraide, de collaboration et de partage de la CAP qui se met en place.

« Il faut croire en la CAP! Il faut avoir le temps de s'investir et ne pas voir ça comme un supplément de travail. Il faut viser un but vraiment tangible, qui va apporter des solutions gagnantes. Il ne faut pas cesser d'y croire! »
– Luc, directeur adjoint, formation générale des adultes

2 - LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UNE CAP

Fournir un temps de qualité pour des rencontres collaboratives est l'une des conditions essentielles à la mise en place d'une CAP. Lors des rencontres collaboratives préparées avec soin et menées avec rigueur dès les tout débuts, le personnel scolaire intègre les changements souhaitables, et il se familiarise avec un nouveau vocabulaire et des pratiques à promouvoir. En adoptant des habiletés interpersonnelles positives, et grâce au climat d'entraide qui s'installe progressivement dans l'école, les intervenants scolaires s'ouvrent à la notion de responsabilité partagée.

« On ajoute nos préoccupations à l'ordre du jour. On peut le modifier, changer l'ordre des choses — comme placer un élément de discussion avant un autre — et on détermine le temps à consacrer à chaque point. La rencontre se termine toujours sur les objectifs à réaliser pour la prochaine rencontre. »
– Marie-Josée, directrice par intérim, école primaire

Jeter les bases de ce mode de fonctionnement en CAP est primordial et la direction en donne l'exemple par son soutien constant de même que par sa disponibilité aux membres de l'équipe-école tout au long du processus, et peut-être plus particulièrement au début.

3 - LA CULTURE COLLABORATIVE

Collaborer : lat. cum : avec ; laborare : travailler

Collaborer, c'est travailler ensemble, instaurer dans l'école une culture de collaboration dont tous reconnaissent et apprécient les bienfaits et les avantages, soit passer progressivement d'une responsabilité individuelle à une responsabilité collective. En d'autres mots, collaborer c'est participer aux rencontres avec un esprit critique mais ouvert et adopter une attitude honnête, respectueuse et empathique. Se dépasser et aider les autres à le faire sont les gestes qui peu à peu transforment l'école en une CAP.

Les normes de fonctionnement

Lors des rencontres collaboratives, des normes de fonctionnement, déterminées en groupe au préalable, établissent des balises aux discussions et facilitent les pratiques de collaboration. Ces normes structurent la participation aux rencontres, favorisent des discussions efficaces, constructives et respectueuses et amènent également tous les participants à prendre conscience que le précieux temps partagé doit déboucher sur des actions concrètes.

4 - LE LEADERSHIP DE LA DIRECTION D'ÉCOLE ET DES ENSEIGNANTS

Le rôle de la direction d'école

La direction pose de nombreux gestes pour favoriser l'implantation d'une CAP et cela ne doit pas aller à l'encontre de l'autonomie professionnelle des enseignants. Avec son équipe-école, elle détermine la vision, les valeurs privilégiées ainsi que les domaines prioritaires ciblés. Elle exerce une « influence intentionnelle » sur l'équipe, entre autres en se faisant la gardienne de la vision. La direction se tient à jour sur les stratégies à haut rendement et en fait la promotion dans l'école. Elle transforme les structures de l'école pour encourager la collaboration, la diffusion de l'expertise ainsi que la participation de tous, notamment dans les prises de décisions.

Le leadership des enseignants

La direction scolaire joue un rôle crucial mais les enseignants exercent également leur leadership. Le rôle de la direction vise à canaliser les forces et talents de l'école et à les mettre en œuvre dans l'implantation de la CAP. Il s'agit ici d'évoluer vers un plus grand partage des responsabilités et qu'une cohésion naisse au sein de l'équipe :

« Une collaboration s'est installée entre les membres de l'équipe. Ils se soutiennent les uns les autres dans les différents apprentissages. Il y a une bonne cohésion ainsi qu'une entraide, ce qui fait en sorte qu'ils sont capables d'avancer et de s'appuyer pour surmonter les défis rencontrés. »

- **Josée, enseignante, formation générale des adultes**

En prenant peu à peu conscience de la force du groupe, les enseignants s'investissent dans les réunions collaboratives, améliorent leur expertise dans la collecte de données et s'appuient sur leur expérience pour jouer leur rôle de leaders pédagogiques.

5 - LA DIFFUSION DE L'EXPERTISE

Dans une CAP, le développement continu des enseignants vise avant tout à faire progresser l'élève. Le but est de faire évoluer les pratiques d'enseignement en intégrant, en salle de classe, les stratégies reconnues comme étant à haut rendement pour la réussite des élèves. Dans ce sens, la CAP est un lieu de prédilection du développement professionnel continu : les pratiques considérées comme étant efficaces y sont assidûment recherchées et mises en application pour répondre aux besoins diversifiés des élèves. Ce climat de collaboration et de diffusion de l'expertise bénéficie aux nouveaux enseignants qui débutent leur carrière sans souffrir du même isolement que leurs prédécesseurs.

Rencontres collaboratives

Les rencontres collaboratives sont le terreau dans lequel l'expertise des enseignants va se développer, se nourrir de celles des autres et leur donner l'occasion d'ouvrir de nouvelles voies, de suivre des pistes d'exploration et d'en chercher de nouvelles. En travaillant en équipe collaborative, les enseignants multiplient leurs moyens de chercher et surtout de trouver les bonnes pratiques pour les situations pédagogiques qui les concernent.

« *Quand je suis arrivée dans la communauté, tout le monde parlait de son expérience et partageait ce qu'il faisait en classe. J'ai trouvé ça formidable! »*
– **Karine, enseignante, école secondaire**

Le développement professionnel continu dans le cadre d'une CAP répond à plusieurs besoins des enseignants : celui de se dépasser et de trouver en eux-mêmes de nouvelles ressources en découvrant celles des autres, de sortir de leur isolement en partageant de nouvelles connaissances, d'améliorer et même d'optimiser leurs connaissances et expertises dans le but de faire progresser l'apprentissage de leurs élèves.

QUELQUES OUTILS À UTILISER

L'objectif SMART

Spécifique, Mesurable, Atteignable, axé sur les Résultats et limité dans le Temps, l'objectif SMART amène à préciser la zone proximale de développement. L'objectif pédagogique visé doit être précis et sans équivoque (spécifique), des indicateurs doivent permettre de mesurer l'atteinte des objectifs visés (mesurables), l'objectif doit être réaliste (atteignable), il doit viser avant tout d'obtenir des résultats et entrer dans un échéancier de temps limité. L'objectif SMART peut être utilisé pour un seul élève, pour toute la classe, pour un niveau d'étude ou pour toute l'école.

L'étude de cas

L'étude de cas est souvent employée dans les écoles où la CAP est à un stade avancé. Elle vise à amener les enseignants à mieux saisir les tenants et aboutissants de plusieurs défis d'apprentissage liés à une situation pédagogique donnée chez un élève, de créer une situation qui permet de s'enrichir des divers points de vue des collègues sur cette situation et de profiter de l'expertise de tous pour envisager des solutions adéquates afin de faire progresser l'élève et surmonter les défis identifiés.

Le parcours fondamental

Le parcours fondamental d'enseignement et d'apprentissage (PFEA) est un modèle qui permet d'organiser le travail des équipes collaboratives et de structurer les discussions pendant les rencontres pour qu'elles soient aussi approfondies et fructueuses que possible. L'objectif du parcours fondamental est d'augmenter le taux de réussite des élèves en se développant un protocole qui répond de façon efficace aux besoins précis des élèves.

Ces outils balisent les discussions, amènent les intervenants à y participer activement, à pousser plus loin leur réflexion dans le lieu privilégié des rencontres collaboratives. La diffusion des connaissances et le ressourcement professionnel des enseignants se mettent ainsi en place naturellement, pour leur propre bénéfice et celui de leurs élèves.

6 - DE QUOI PARLONS-NOUS?

D'abord, les questions qui alimentent les échanges lors des rencontres collaboratives viennent aider les intervenants à mieux partager leurs expériences et en faire émerger les points de convergence au regard de l'objectif fixé.

QUELQUES QUESTIONS À SE POSER

- Quels sont les apprentissages essentiels que nous devons identifier?
- Quelle est la cible que nous nous sommes fixés?
- Comment pouvons-nous être plus efficaces pour y parvenir?
- Que doit-on changer dans nos pratiques pour atteindre notre objectif?

En partageant les expertises, les opinions et expériences, il s'agit ici de progresser, en groupe, vers l'harmonisation du vocabulaire utilisé. Harmoniser les mots utilisés est un premier pas vers l'harmonisation des différents points de vue sur une situation donnée et au-delà, des pratiques d'enseignement et d'évaluation.

Les thèmes abordés dans les rencontres collaboratives

Non seulement le choix des thèmes abordés aide-t-il à faire progresser l'équipe-école dans l'harmonisation des pratiques, mais il permet également d'évaluer le chemin parcouru. À travers la qualité des échanges qui s'améliore, les discussions de plus en plus axées sur les objectifs à atteindre et les décisions à prendre, l'équipe-école tout entière chemine en tant que CAP vers une plus grande efficacité et une plus grande autonomie.

Une posture d'équipe de recherche

L'apport de nouvelles idées, concepts, méthodes de travail ou pistes de réflexion ouvre progressivement de nouvelles dimensions dans les débats. Les intervenants impliqués assument de plus en plus une posture d'équipe de recherche qui coopère pour surmonter les défis pédagogiques chez les élèves. Les intervenants gagnent en efficacité et en cohérence pour faire progresser ces derniers. L'équipe-école est de plus en plus en mesure de s'interroger sur les apprentissages essentiels à la réussite de leurs élèves et sur les interventions à privilégier pour atteindre les cibles identifiées. Les questions posées lors de cette enquête collaborative visent à déterminer ce que l'élève doit apprendre, les interventions à haut rendement pour l'amener à acquérir ces apprentissages et la façon dont sera validée s'il a appris ce qu'il devait apprendre.

7 - PRENDRE DES DÉCISIONS EN SE BASANT SUR DES DONNÉES

Dans le contexte d'une CAP, une donnée probante permet de valider les effets des interventions pédagogiques effectuées. Les enseignants appuient leurs décisions pédagogiques sur des faits et des preuves solides lorsque vient le temps de juger de la progression de l'apprentissage de l'élève.

« Les données aident à cibler les besoins des enfants. J'ai vu dans certaines équipes une certaine prise de conscience. Par exemple, auparavant, on se basait sur notre instinct pour savoir ce qu'on devait travailler avec les enfants. Les équipes ont constaté qu'il faut associer les données avec notre instinct. Donc oui, il y a un instinct professionnel, car c'est ce qu'on utilise au quotidien, ça fait partie de notre travail, mais il faut associer des données concrètes pour confirmer que notre instinct a raison. »

– Marie-Josée, directrice par intérim, école primaire



Une réalisation du :



7 INDICATEURS DE L'ÉVOLUTION D'UNE ÉCOLE

Les données permettent également de déterminer les cibles d'apprentissage pour chaque élève et de faire des réflexions approfondies et collectives quant aux moyens à utiliser pour assurer sa progression.

Discussions et décisions constructives

Faire émerger des décisions constructives, des discussions, des rencontres collaboratives est un des apprentissages d'une école qui progresse comme CAP. Les discussions et prises de décisions sont facilitées dans la mesure où elles s'appuient sur des faits précis et preuves de la progression ou de la stagnation d'un élève. La capacité des intervenants à remettre en question leur façon de voir, à entendre le point de vue de l'autre et à trouver des compromis créatifs est accrue lorsqu'elle se base sur des preuves, ce qui facilite grandement les prises de décisions collectives.