

Les extraits suivants proviennent de quelques ouvrages de la littérature actuelle et vous sont fournis à titre de référence pour appuyer votre réflexion et vos réponses aux questions préparatoires. Ils sont organisés de la façon suivante :

- Point de vue sur les défis de leadership – Extrait 1
- Concept sur la façon dont le leadership dans les écoles influence l'apprentissage des élèves – Extrait 2
- Perspectives sur le leadership qui renforce la création et le maintien d'un climat scolaire positif<sup>1</sup> – Extraits 3 à 9
- Un cadre visant le partenariat entre école/famille/communauté – Extrait 10
- Perception du rôle du conseil scolaire dans le développement du leadership – Extrait 11

Nous invitons les participantes et participants du Colloque à utiliser cette ressource ainsi que les documents de référence fournis dans chacun des extraits pour répondre à leurs besoins d'apprentissage individuels et d'équipe.

Extrait 1: Les pratiques du leadership adaptatif : Les outils et tactiques pour apporter des changements à votre organisation et le monde. (Heifetz, Grashow et Linsky, 2009)

*The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Heifetz, Grashow et Linsky, 2009)

Les leaders de l'éducation connaissent maintenant très bien les termes « défi adaptatif » et « défi technique », que MM. Heifetz et Linsky (2004) distinguent de la façon suivante :

« Les problèmes que l'on peut résoudre en faisant appel à des spécialistes ou à des gens d'expérience sont des *défis techniques*. Il peut s'agir de problèmes complexes, comme une fracture du bras ou un bris de carburateur, mais les spécialistes savent exactement quoi faire pour les régler. En revanche, les problèmes qui nécessitent du leadership sont des problèmes auxquels les spécialistes ne peuvent rien. Nous les appelons les *défis adaptatifs*. Les solutions ne se trouvent pas dans des réponses techniques, mais dans les gens eux-mêmes.

« La plupart des problèmes sociaux sont adaptatifs, c'est-à-

dire qu'ils ne peuvent être résolus par un simple raisonnement logique. Les problèmes techniques résident dans la tête; leur résolution fait appel à l'esprit, à la logique et à l'intellect. Les défis adaptatifs résident dans le ventre et dans le cœur. Pour les résoudre, nous devons changer les valeurs des gens, leurs croyances, leurs habitudes, leur façon de travailler ou leur mode de vie. La plupart des problèmes ne sont pas simples à catégoriser comme techniques ou adaptatifs, car ils comprennent des éléments propres aux deux. Par exemple, la perte de poids combine l'aspect technique d'obtenir les recommandations d'un diététiste et l'aspect adaptatif de les suivre. La plupart des gens préféreraient voir

Démontrer du leadership est une façon de donner un sens à sa vie tout en contribuant à la vie des autres. À son meilleur, le leadership est un travail qui demande beaucoup d'amour. Des occasions de ce genre passent devant nos yeux chaque jour, mais avec les cicatrices de nos propres expériences, nous réalisons qu'il faut bien du courage pour les saisir.

Heifetz et Linsky, 2002 (Traduction)

Vous ne pourrez atteindre aucun de vos objectifs de leadership si vous vous sacrifiez pour la cause.

Heifetz, Grashow et Linsky, 2009 (Traduction)

<sup>1</sup> Le climat scolaire positif peut être défini comme « l'ensemble des relations personnelles qui se vivent dans une école. Lorsque ces relations reposent sur l'acceptation réciproque et l'intégration, et que tous se comportent de la sorte, une culture de respect s'instaure naturellement. » Définition tirée du rapport de l'Équipe d'action pour la sécurité dans les écoles, *Politiques et pratiques pour la sécurité dans les écoles : Un plan d'action* (Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, juin 2006), p. 6

la personne responsable les débarrasser de leur charge de travail, les protéger des changements déroutants et surmonter les obstacles à leur place. Mais le vrai travail d'un leader consiste généralement à répartir les tâches aux gens et à les inciter à s'adapter. »

Défis	Quel est le travail à accomplir?	Qui s'occupe du travail?
Technique	Appliquer les connaissances actuelles	Les spécialistes
Adaptatif	Apprendre de nouvelles méthodes	Les personnes confrontées au problème

Dans un récent article intitulé *Leadership in a (Permanent) Crisis* (le leadership en crise [permanente]) MM. Heifetz, Grashow et Linsky (2009) reconnaissent que « le travail d'un leader ne nécessite pas seulement la gestion des réactions d'adaptation critiques qui touchent notre travail de près ou de loin, mais aussi la gestion de nos propres opinions et émotions ». Ils affirment que cela nous permet de « repousser nos limites et soutiennent que le fait de prendre soin de nous-mêmes tant sur le plan physique qu'émotionnel est essentiel à notre réussite ».

Dans cette optique, ils donnent les conseils suivants :

1. Premièrement, donnez-vous la permission d'être *optimiste et réaliste*.
2. Deuxièmement, *trouvez des sanctuaires* où vous pouvez réfléchir sur les événements et remettre les choses en perspective.
3. Troisièmement, *confiez-vous à des personnes* à qui vous pouvez raconter vos journées de travail et expliquer les raisons pour lesquelles vous avez pris certaines mesures.
4. Quatrièmement, *faites ressortir davantage votre côté émotionnel* au travail. Le fait de montrer vos émotions au moment approprié peut être un outil de changement efficace, surtout lorsque c'est fait de façon équilibrée.
5. Finalement, *ne vous perdez pas dans votre rôle*. Le fait de définir votre vie par un seul projet, peu importe l'importance de votre travail pour les autres et vous-mêmes, vous rend vulnérable lorsque l'environnement change.

« Il pourrait vous falloir plus d'une vie pour atteindre les aspirations les plus hautes et les plus nobles que vous avez pour votre entreprise. Vos efforts ne peuvent servir qu'à commencer le travail, mais vous pouvez accomplir des choses importantes chaque jour dans vos interactions avec vos collègues, votre famille et les gens que vous rencontrez par hasard. Le leadership d'adaptation, c'est l'occasion chaque jour de mobiliser les ressources humaines vers un monde stimulant et en changement. »

Les publications utilisées pour l'article ci-dessus comprennent *When Leadership Spells Danger* (Educational Leadership, 2004), *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* (Harvard Business School Press, 2002) et *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Harvard Business Press, 2009). Apprenez-en davantage sur le leadership d'adaptation dans la publication qui se trouve à l'adresse suivante : [http://www.resilientnonprofits.org/wp-content/uploads/2009/12/Leadership-in-Permanent-Crisis\\_HeifetzLinsky\\_HBR-1.pdf](http://www.resilientnonprofits.org/wp-content/uploads/2009/12/Leadership-in-Permanent-Crisis_HeifetzLinsky_HBR-1.pdf).

Extrait 2: L'influence des leaders scolaires sur l'apprentissage des élèves : les quatre itinéraires (Leithwood, Anderson, Mascall et Strauss, 2010)

*School Leaders' Influences on Student Learning: The Four Paths* (Leithwood, Anderson, Mascall et Strauss, 2010)

M. Leithwood et ses collaborateurs (2010) soutiennent que « les leaders scolaires peuvent avoir une influence sur l'apprentissage des élèves au moyen de quatre voies – les voies rationnelle, émotionnelle, organisationnelle et familiale – qui consistent en une “métaphore” ». Chaque voie est « unique sur le plan conceptuel et définie par des ensembles distincts de variables corrélatives (médiateurs potentiels de l'influence du leader) qui ont des effets très différents et plus ou moins directs sur les élèves ».

1. La voie rationnelle est fondée sur les connaissances et les compétences du personnel qui ont une incidence sur la qualité de l'enseignement, la conservation du personnel enseignant, l'efficacité individuelle et collective de chaque enseignant et enseignant, et l'apprentissage des élèves. Voici quelques exemples de variables corrélatives :

La voie rationnelle nécessite que les leaders connaissent les « techniques de base » et les processus de résolution de problème de haut niveau.

- dans la classe : période d'enseignement, présentation du contenu, qualité de l'enseignement, adaptation au diagnostic;
- dans l'école : priorité à l'apprentissage scolaire et climat de discipline.

2. La voie émotionnelle est fondée sur les motivations du personnel qui ont une incidence sur la qualité de l'enseignement, la participation au sein de l'école, la conservation du personnel enseignant et l'apprentissage des élèves. Les variables corrélatives comprennent notamment l'efficacité, l'engagement, le stress, la confiance et le moral des enseignantes et enseignants.

La voie émotionnelle nécessite une « sensibilité sociale » et une « intelligence émotionnelle » de la part des leaders.

3. La voie organisationnelle est fondée sur le contexte dans lequel travaille le personnel enseignant, l'infrastructure de l'école et les conditions de travail, qui ont un effet sur les émotions des enseignantes et enseignants, les possibilités de faire ce qui s'inscrit dans leurs compétences et l'apprentissage des élèves.

La voie organisationnelle nécessite que les leaders s'adonnent à une « réflexion globale sur le système ».

Voici quelques exemples de variables corrélatives :

- dans la classe : période d'enseignement et complexité de la charge de travail des enseignantes et enseignants;
- dans l'école : réseaux professionnels et structures favorisant la collaboration.

4. La voie familiale est fondée sur la culture pédagogique de la famille qui a une incidence sur les aspirations scolaires et professionnelles, la conservation et l'apprentissage des élèves. Cette voie permet également au personnel de mieux comprendre le capital social « favorisant l'apprentissage » des élèves. Les variables corrélatives comprennent notamment les attentes des parents, les parents en tant que modèles, les liens avec d'autres adultes, ainsi que l'espace et le temps consacrés au travail scolaire à la maison.

La voie familiale nécessite que les leaders considèrent l'apprentissage des élèves comme une « collaboration » entre les familles et les écoles.

La sélection des variables les plus prometteuses, une tâche qui demande de connaître les recherches pertinentes et le contexte local, ainsi que l'amélioration de leur état ou de leur condition font partie des principaux obstacles que rencontrent les leaders désirant améliorer l'apprentissage de leurs élèves. Lorsque l'état des variables de chaque voie s'améliore grâce à l'influence des leaders et d'autres sources, la qualité de l'expérience des élèves dans la classe et dans l'école s'enrichit, permettant ainsi un meilleur apprentissage. À long terme, les leaders doivent s'occuper de renforcer les variables de toutes les voies.

Lisez l'article *School Leaders' Influences on Student Learning: The Four Paths* dans *The Principles of Educational Leadership and Management* (Bush, Bell et Middlewood, 2010) pour en apprendre davantage sur les bases de recherche des quatre voies et leur incidence sur le leadership dans les écoles. Consultez également le document *Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning* (Leithwood, Patten et Jantzi, 2010) publié à l'adresse <http://eaq.sagepub.com/content/46/5/671.full.pdf> pour obtenir une analyse de l'hypothèse des quatre voies.

Extrait 3 : Un plus grand nombre d'élèves diplômés du secondaire : Comment les écoles peuvent épargner aux élèves l'abandon de leurs études secondaires. (Levin, 2012)  
*More High School Graduates: How Schools Can Save Students from Dropping Out* (Levin, 2012)

En se fondant sur la Stratégie visant la réussite des élèves de l'Ontario, Ben Levin (2012) a défini les quatre piliers de l'amélioration de la réussite des élèves dans les écoles secondaires :

1. Suivre l'état et la progression de chaque élève, connaître les raisons de leurs problèmes et intervenir aussitôt qu'apparaissent des signes de difficulté.
2. Offrir un programme qui permet à tous les élèves d'atteindre de bons résultats.
3. Améliorer l'enseignement et l'apprentissage quotidiens pour atteindre de meilleurs résultats dans les écoles secondaires; pour y arriver, une stratégie précise et réfléchie doit être mise au point.
4. Mener les écoles à s'investir à fond dans la communauté locale et élargie.

Il faut plus d'une stratégie pour améliorer la réussite des élèves; il faut donc traiter plusieurs aspects du travail à l'école, de manière intégrée.

M. Levin explique qu'il place le pilier « connaître les élèves » en premier, car il s'agit de la stratégie la plus facile à mettre en œuvre parmi les quatre et elle peut apporter d'importants avantages très rapidement. Selon lui, « les élèves répètent sans cesse que le plus important facteur guidant leur décision d'aller à l'école, de rester à l'école ou de quitter l'école est le fait que quelqu'un de l'établissement scolaire sache qui ils sont et se préoccupe de leur avenir. C'est l'une des constatations ressortant le plus clairement de toutes les recherches menées sur les études secondaires. Le fait de dire "nous nous soucions de vous" revêt tout son sens lorsque des gestes concrets sont posés pour aider les élèves à surmonter les obstacles et à réussir, et lorsque la réussite des élèves est au cœur de la mission de l'école et de l'organisation du travail. Quand les élèves sentent que les adultes se préoccupent vraiment d'eux, ils font souvent de plus grands compromis en déployant plus d'efforts. De plus, la création de ces liens et de ces systèmes est généralement cohérente avec les croyances des enseignantes et enseignants et ne demande pas de changement important dans les pratiques d'enseignement quotidiennes. »

Apprenez-en davantage sur le cadre de Ben Levin dans sa publication *Graduating More Students* à l'adresse [http://www.nassp.org/Content/158/pl\\_jan12\\_levin.pdf](http://www.nassp.org/Content/158/pl_jan12_levin.pdf).

Extrait 4 : Améliorer l'organisation de l'école pour améliorer le rendement des élèves – leçons apprises à Chicago (Bryk, Sebring, Allensworth Luppescu et Easton, 2010)  
*Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago*

Anthony S. Bryk et ses collaborateurs (2010) ont rédigé un rapport sur les résultats d'une enquête intensive portant sur la façon dont l'organisation des écoles et des communautés locales influe sur leur capacité à améliorer la participation et l'apprentissage des élèves. Leurs conclusions sont fondées sur des analyses de résultats d'élèves qu'ils ont recueillis dans plusieurs centaines d'écoles élémentaires à Chicago pendant une période de sept ans.

Cette base de données unique a permis aux chercheurs d'élaborer, de mettre à l'essai et de valider un cadre de mesures de soutien essentielles à l'amélioration des écoles qui comprend en tout cinq mesures essentielles : un

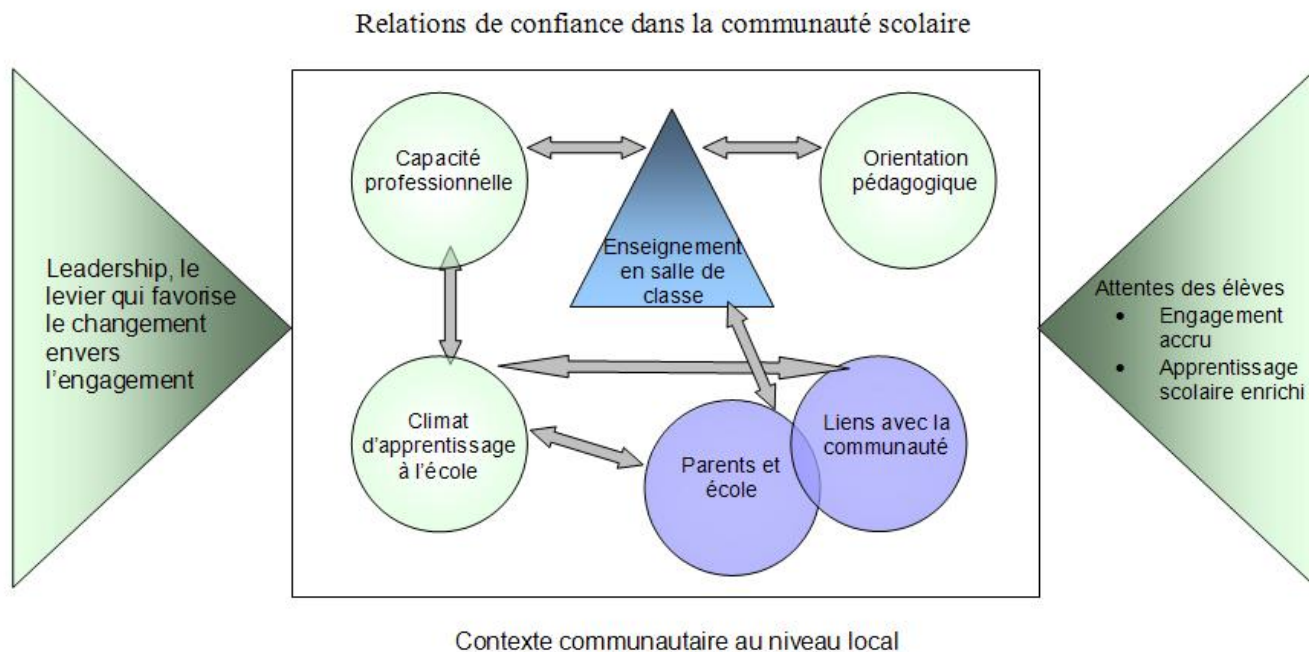
À l'école, les élèves font leur apprentissage principalement dans les salles de classe en interagissant avec les enseignantes et les enseignants sur une matière donnée. La façon dont nous organisons et faisons fonctionner les écoles a un effet important sur les échanges pédagogiques dans les classes.

Autrement dit, le fait qu'un apprentissage s'effectue en salle de classe dépend en grande partie de la façon dont l'école, en tant qu'environnement social, favorise l'enseignement et maintient l'engagement des élèves.

Bryk, Sebring, Allensworth Luppescu et Easton, 2010 (Traduction)

système d'orientation pédagogique cohérent; la capacité professionnelle de l'école; des liens solides entre les parents, la communauté et l'école; un climat d'apprentissage axé sur les élèves; et un leadership qui favorise le changement (voir l'illustration ci-dessous).

### Caractéristiques de l'organisation des écoles qui contribuent à améliorer le rendement des élèves



Les plus importantes de ces mesures sont « un leadership scolaire qui favorise l'engagement et le changement » et « un climat d'apprentissage axé sur les élèves ». En effet, le leadership scolaire décroche la première place, car il favorise l'amélioration dans les quatre autres mesures de soutien essentielles. Le climat d'apprentissage axé sur les élèves est instauré par les adultes de la communauté scolaire pour permettre aux élèves de se considérer comme des apprenantes et apprenants. L'amélioration des écoles permet au moins de créer un environnement sécuritaire et ordonné, la condition la plus fondamentale de l'apprentissage. Ces mesures appuient un travail scolaire ambitieux et apportent un soutien à chaque élève; leur combinaison mène les élèves à croire en eux-mêmes, à persister et à réussir en fin de compte.

Obtenez plus de renseignements sur cette étude longitudinale dans l'article *Organizing Schools for Improvement* publié à l'adresse <http://www.kappanmagazine.org/content/91/7/23.abstract>.

Extrait 5 : Un apprentissage visible : Synthèse de plus de 800 analyses portant sur le rendement (Hattie, 2009)  
*Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement* (Hattie, 2009)

John Hattie (2009) souligne que « nous nous plaignons tous à penser que notre école est différente et que, d'une certaine façon, la culture, les gens, le voisinage ou le statut de notre école est unique ». Il indique toutefois que « de telles différences, le cas échéant, sont liées à des préoccupations qui ont peu d'incidence sur le rendement » et que « les effets les plus puissants sont liés à des caractéristiques *au cœur* des écoles, telles que le climat dans les classes, l'influence des pairs et l'absence d'élèves qui dérangent; des éléments qui permettent aux élèves ainsi qu'aux enseignantes et enseignants de faire des

erreurs et de se forger une réputation d'apprenante et d'apprenant, et qui les invitent à apprendre davantage ».

Pour montrer ce à quoi cela ressemble en pratique, M. Hattie cite la théorie de « l'apprentissage invitant » de Purkey (2001), qui se fonde sur la définition du mot *invitant* : « qui offre des avantages à prendre en considération ». Le raisonnement est le suivant : nous devons créer des écoles qui invitent ou incitent cordialement les élèves à participer au processus d'apprentissage. Ce modèle est fondé sur quatre valeurs :

1. la confiance, car nous devons convaincre et non forcer les autres à participer à des activités que nous voulons qu'ils trouvent utiles;
2. le respect, car nous devons adopter des comportements bienveillants et appropriés lorsque nous interagissons avec les autres;
3. l'optimisme, car nous devons chercher le potentiel inexploité et l'unicité chez les autres;
4. l'intentionnalité, car nous devons créer des programmes qui rendent l'apprentissage invitant.

M. Hattie souligne qu'il « ne s'agit pas de "gentillesse" au travail, mais plutôt d'une approche qui s'appuie en majeure partie sur le personnel enseignant et les écoles pour rendre l'apprentissage amusant, intéressant et durable. Lorsqu'il y a des différences entre les écoles, ce sont ces types d'effets qui sont les plus puissants. »

Pour en savoir plus, consultez le livre *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement* (Routledge, 2009).

Extrait 6 – *Qu'as-tu fait à l'école aujourd'hui? Transformer les salles de classe par l'engagement social, scolaire et intellectuel* (Willms, Friesen et Milton, 2009)

Les résultats des programmes *Imagine a School...*, *Design For Learning* et *Qu'as-tu fait à l'école aujourd'hui?* (Willms et coll., 2009) ont exposé à plusieurs reprises les réalités suivantes :

- Les élèves désirent avoir des relations plus solides avec leurs enseignantes et enseignants, avec leurs pairs et avec leur collectivité, que ce soit à l'échelle locale, provinciale, nationale ou mondiale. Ils désirent que leurs enseignantes et enseignants les connaissent en tant que personnes.
- Les élèves désirent que leurs enseignantes et enseignants sachent comment ils apprennent. Ils veulent que leurs enseignantes et enseignants tiennent compte de ce qu'ils comprennent et de ce qu'ils saisissent mal, et que cela serve ensuite de point de départ pour guider la poursuite de leurs apprentissages.
- Les élèves désirent que leurs enseignantes et enseignants établissent des milieux d'apprentissage qui favorisent des relations interdépendantes et une solide culture d'apprentissage.

Dans des environnements d'acquisition de connaissances, les idées doivent être exprimées publiquement pour que tous les membres de la classe puissent approfondir les idées, les améliorer, les remettre en question et les justifier. Les environnements d'acquisition de connaissances requièrent, et favorisent aussi, de solides relations au moyen du travail que les gens effectuent ensemble. Dans le

L'importance de différents types de relations ne peut être négligée lorsqu'il est question de pratiques d'enseignement efficaces. Bien que certains facteurs contribuent à bâtir des relations efficaces dans une salle de classe, un facteur surpasse les autres, selon notre recherche – l'importance d'un climat de discipline positif en classe.

Les élèves qui qualifient de positif le climat de discipline de leur classe sont une fois et demie plus susceptibles d'indiquer un niveau élevé d'intérêt, de motivation et de plaisir dans leurs apprentissages [...] Un climat de discipline positif en classe engendre un environnement de confiance respectueux comportant peu de risques [...] une salle de classe centrée sur la collectivité, qui rehausse la cohésion sociale et soutient le désir des gens de continuer d'apprendre au cours de leur vie.

Willms, Friesen et Milton, 2009

contexte de ces relations – tant au fil du temps que dans un environnement d’apprentissage qui soutient la prise de risques et qui favorise la confiance – les élèves renforcent leur assurance en tant qu’apprenantes et apprenants et créateurs de savoirs. La bienveillance de ces relations interdépendantes dynamiques encourage les élèves à courir des risques et à approfondir leurs connaissances. Ce type de relations « développe la capacité des gens à créer des liens entre eux, à collaborer même s’ils ont des différends et à ajouter de la valeur les uns aux autres » (Gilbert, 2005, p. 68, traduction libre).

Dans ces salles de classe, la diversité sous tous ses aspects – langues, disciplines, habiletés, intérêts et ainsi de suite – devient une nécessité, quelque chose à accueillir, à apprécier et à explorer. Nous faisons bon accueil à la diversité dans nos collectivités scolaires, car des idées diversifiées sont le signe de tout système vivant sain. Cela reflète aussi les façons dont fonctionnent des disciplines vivantes. Dans les riches champs d’interrogations intellectuelles, les sujets sont vécus dans leur diversité.

Consultez le rapport intégral à l’adresse [http://www.ccl-cca.ca/pdfs/otherreports/WDYDIST\\_National\\_Report\\_FR.pdf](http://www.ccl-cca.ca/pdfs/otherreports/WDYDIST_National_Report_FR.pdf).

Extrait 7 : Des stratégies gagnantes pour les écoles : Réfléchir de façons globales dans un monde postmoderne. (OQRE, 2009)

*Strategies That Work for Schools: Thinking Globally in the Postmodern World* (OQRE, 2009)

Le climat scolaire, jumelé au leadership dans les écoles, aux objectifs pédagogiques, aux attentes élevées, à l’utilisation efficace des données, aux pratiques d’enseignement, à la participation des parents et au perfectionnement du personnel, a été désigné comme un facteur clé dans une récente revue de la littérature sur l’efficacité des écoles menée par l’OQRE en 2010.

Dans la revue, on aborde le climat scolaire de la façon suivante:

« Nos écoles peuvent être vues comme des microcosmes du vaste monde. Chacune d’entre elles, comme chaque nation, possède sa propre personnalité, ses forces et ses besoins. Même si les politiques et les plans sont établis au siège central, la vraie transformation et le vrai apprentissage se produisent à l’échelle des citoyens et des élèves. Les écoles dont le profil a été établi reconnaissent, honorent et respectent les différences entre les individus. Ces écoles ont agi à titre de plaque tournante du soutien aux élèves, ont rehaussé leur estime de soi et leur confiance, ont veillé à leur sécurité et à leur bien-être et ont créé un milieu propice au développement. On a accordé une grande importance aux comportements exemplaires et à tous les objectifs personnels et scolaires; les écoles ont encouragé les élèves à devenir des apprenantes et apprenants motivés et enthousiastes de montrer leur bagage de connaissances. Il était également important de s’assurer que chaque élève réussissait et était récompensé pour ses succès et ses contributions.

Un leadership de haute qualité se traduit par la capacité de la direction d’école à créer une vision partagée par le personnel et à favoriser l’acceptation des objectifs du groupe. Cette création d’une vision partagée a été documentée comme un aspect important de la création d’une culture scolaire positive. Il est important de définir une vision commune ainsi que les valeurs et les objectifs correspondants, car ce sont là les fondations d’une communauté d’apprentissage collaborative. Les recherches démontrent l’importance de la collégialité et de la collaboration entre les membres du personnel et prouvent que l’uniformité dans la pratique des enseignantes et enseignants d’une école a des répercussions positives sur le rendement des élèves.

Calman pour l’OQRE, 2010

Il est particulièrement enrichissant de remarquer la valeur accordée à la création d’une culture axée sur les attitudes positives, la coopération, l’optimisme, la sensibilisation aux droits de la personne et les activités de justice sociale. Même si nous vivons dans un monde de tensions politiques, raciales et socio-économiques, les écoles étudiées ont réussi à franchir ces barrières en créant un environnement

compréhensif et bienveillant tant pour les élèves que pour le personnel. Les écoles de ce genre préparent les élèves à devenir des leaders capables de faire avancer les choses. »

Consultez le rapport complet et des résumés aux adresses [http://www.eqao.com/Research/pdf/E/Crbr\\_36e\\_0310\\_web.pdf](http://www.eqao.com/Research/pdf/E/Crbr_36e_0310_web.pdf) et [http://www.eqao.com/Research/pdf/F/ExploringUnderlyingTraitsF\\_web.pdf](http://www.eqao.com/Research/pdf/F/ExploringUnderlyingTraitsF_web.pdf).

Extrait 8 : Briser les barrières : Excellence et équité pour tous (Glaze, Mattingley et Levin, 2012)  
*Breaking Barriers: Excellence and Equity for All* (Glaze, Mattingley et Levin, 2012)

Le livre *Breaking Barriers: Excellence and Equity for All* est un « appel à l'action » qui montre, au moyen de stratégies précises, que « l'équité est à la portée des écoles, et ce, sans compromettre l'excellence. L'équité des résultats nécessite que les représentantes et représentants du milieu de l'éducation utilisent toutes les stratégies de leur répertoire pour réduire les écarts entre les groupes d'élèves qui affichent un rendement élevé et ceux qui ne réalisent pas leur plein potentiel. Dans ce contexte, l'excellence et l'équité vont de pair. »

Voici les cinq priorités qui permettront aux représentantes et représentants du milieu de l'éducation d'assurer l'équité des résultats :

- Instaurer une culture scolaire inclusive visant à créer des relations, à aider les élèves à se sentir en sécurité et respectés à l'école, à offrir des programmes flexibles, et à intégrer le perfectionnement professionnel au curriculum.
- Les pratiques d'enseignement sont essentielles pour améliorer les résultats des élèves. Les stratégies efficaces consistent à fixer des attentes élevées, à mettre l'accent sur la littératie dans toutes les matières, à perfectionner la communication orale, à différencier l'enseignement, à mettre en valeur les habiletés supérieures de la pensée et la pensée critique, à effectuer des évaluations formatives et à intégrer les arts.
- Une pédagogie adaptée à la culture est nécessaire si les écoles et les titulaires de classe veulent rendre l'apprentissage pertinent pour tous les élèves.
- L'intervention précoce permet d'assurer que les élèves en difficulté reçoivent l'aide dont ils ont besoin le plus rapidement possible.
- Le développement du caractère et une approche globale en matière d'éducation permettent à tous les élèves et les adultes de l'école d'apprendre à apprécier et à respecter la diversité, de s'aider les uns les autres et de développer leurs aptitudes dans les relations interpersonnelles et dans la vie quotidienne – comme l'initiative, la persévérance, l'équité, la responsabilité et l'empathie – qui contribuent à l'efficacité au travail et au-delà.

Une prémisses de base de l'équité est l'impartialité et la croyance en la responsabilité morale des écoles d'éduquer tous les enfants avec succès. Certains attributs caractérisent les systèmes équitables; lorsqu'ils sont en place en entier ou en partie, les élèves provenant de tous les milieux atteindront un rendement dépassant les attentes. Ces attributs s'appliquent dans les domaines de la philosophie, des croyances, des comportements, des valeurs et des attentes. Les systèmes d'éducation équitables :

- assurent l'accès et l'inclusion;
- créent un environnement positif en salle de classe fondé sur le respect et l'empathie;
- tiennent à cœur les relations entre les enseignantes et enseignants et les élèves;
- utilisent différentes stratégies pour réduire les écarts de rendement;
- appuient divers styles d'apprentissage;
- permettent aux élèves de vivre des situations réelles;
- font intervenir les parents d'une façon utile.

Glaze, Mattingley et Levin, 2012

Pour en savoir plus sur ces cinq priorités et les stratégies précises, consultez l'ouvrage *Breaking Barriers: Excellence and Equity for All* (Glaze, Mattingley et Levin, 2012) et un document fondé sur ce livre publié à l'adresse [http://www.yrdsb.edu.on.ca/pdfs/w/innovation/quest/journals/QuestJournal\\_BenLevin-AvisGlaze.pdf](http://www.yrdsb.edu.on.ca/pdfs/w/innovation/quest/journals/QuestJournal_BenLevin-AvisGlaze.pdf).

Jonathan Cohen, cofondateur et président du National School Climate Center à New York, soutient que « la chose la plus importante qu'une communauté scolaire peut faire pour améliorer le climat dans son école est de continuer à apprendre et à travailler ensemble pour connaître les forces et les besoins liés au climat scolaire et d'utiliser cette information pour améliorer l'enseignement, le système et les écoles dans un effort collectif ».

Extrait 9 : Jonathan Cohen et le climat scolaire : Impliquer sa communauté, Apprendre à l'enfant de part entière, Créer un climat de respect

*Jonathan Cohen on School Climate: Engaging the Whole Village, Teaching the Whole Child, Creating a Climate of Respect* (Byrk, Sebring, Allensworth Luppescu et Easton, 2010)

Selon lui, « les écoles doivent mesurer le climat scolaire au moyen d'outils d'enquête scientifiquement valables, et complets, qui donnent la parole à toutes les personnes concernées – élèves, personnel scolaire et parents ou tuteurs – et qui permettent d'évaluer les grands aspects du climat scolaire : la sécurité, les relations, l'enseignement, l'apprentissage et le milieu institutionnel ».

« Nous sommes tous des exemples vivants de l'éducation sociale, émotionnelle, éthique et civique dans tout ce que nous faisons, que ce soit de façon intentionnelle, consciente, obligeante ou non. »

Jonathan Cohen, 2011 (Traduction)

M. Cohen soutient que « l'amélioration du climat scolaire est un processus *continu* qui doit comprendre les étapes suivantes :

1. Planification et préparation de la prochaine phase du processus d'amélioration;
2. Évaluation du climat;
3. Analyse des résultats de l'évaluation et élaboration d'un plan d'action;
4. Mise en œuvre du plan d'action;
5. Répétition du cycle. »

Par définition, les efforts pour améliorer les écoles ne sont efficaces que s'ils sont déployés par « tout le village » : les élèves, les parents et les tuteurs, le personnel scolaire et les leaders de la communauté.

Jonathan Cohen, 2011 (Traduction)

Il donne les conseils suivants pour que les « champions du climat scolaire » soient mieux en mesure d'interpréter les résultats des recherches disponibles pour créer des systèmes d'amélioration basés sur les données :

1. Définir le climat scolaire en fonction des recherches récentes;
2. Recommander aux écoles d'évaluer périodiquement le climat scolaire de façon exhaustive, en recueillant les commentaires des élèves, des parents et du personnel scolaire ainsi qu'en étudiant tous les grands aspects;
3. Adopter des normes pour un climat scolaire positif ainsi que des procédures d'évaluation du climat scolaire;
4. Utiliser l'évaluation du climat scolaire comme mesure de responsabilité;
5. Favoriser l'exécution de programmes de préparation des enseignantes et enseignants qui donnent au personnel enseignant et administratif les outils pour évaluer le climat des salles de classe et des écoles, et prendre des mesures pour promouvoir un climat propice à l'apprentissage à l'aide des résultats de ces évaluations;
6. Renforcer la recherche sur l'évaluation et la diffusion des ressources axées sur l'amélioration du climat scolaire.

Obtenez plus de renseignements sur le travail du National School Climate Centre à l'adresse <http://www.schoolclimate.org/>. Les publications citées dans l'article ci-dessus comprennent *Creating a Climate of Respect*, accessible à l'adresse

<http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept11/vol69/num01/Creating-a-Climate-of-Respect.aspx>; *The Challenge of Assessing School Climate*, publié à l'adresse <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/dec08/vol66/num04/The-Challenge-of-Assessing-School-Climate.aspx>; et *Jonathan Cohen on School Climate: Engaging the Whole Village, Teaching the Whole Child*, accessible à l'adresse <http://www.edpubs.gov/document/ed005207w.pdf?ck=1>.

Extrait 10 : Le partenariat école/famille/communauté : s'occuper des enfants que nous partageons (Epstein, 1998, mis à jour en 2010)

*School/Family/Community Partnerships: Caring for the Children We Share* (Epstein, 1998, mis à jour en 2010)

La publication *School/Family/Community Partnerships: Caring for the Children We Share* de l'auteur Joyce Epstein est un « classique Kappan », c'est-à-dire un de ses articles les plus reproduits. M<sup>me</sup> Epstein l'a modifiée plusieurs fois en raison de ce qu'elle appelle les « leçons apprises ». Dans l'extrait suivant tiré de la version de 1995 de l'article, elle explique les « relations bienveillantes » et montre en quoi son travail demeure pertinent en 2012.

« La façon dont les écoles se préoccupent des enfants se reflètent dans leur façon de se préoccuper des familles. Si les représentantes et représentants du milieu de l'éducation voient les enfants seulement comme des élèves, ils sont davantage susceptibles de voir la famille comme un élément distinct de l'école. Autrement dit, ils s'attendent à ce que les familles fassent leur travail et laissent l'éducation de leurs enfants entre les mains de l'école. Toutefois, si les représentantes et représentants du milieu de l'éducation voient les élèves comme des enfants, il est probable qu'ils considèrent la famille, la communauté et l'école comme des partenaires dans l'éducation et le développement des enfants. Les partenaires reconnaissent leurs intérêts et responsabilités partagés en ce qui concerne les enfants; ils travaillent donc de concert pour créer de meilleurs programmes et de meilleures possibilités pour les élèves.

« Il existe plusieurs avantages à bâtir des partenariats entre les écoles, les familles et les communautés. Cela peut permettre d'améliorer les programmes et le climat de l'école, de fournir des services et du soutien aux familles, d'améliorer les compétences et le leadership des parents, de lier les familles d'une même école ou communauté et d'aider le personnel enseignant dans son travail. Toutefois, le principal avantage de créer de tels partenariats est d'aider les jeunes à réussir à l'école et dans la vie. Lorsque les parents, le personnel enseignant et les autres personnes se considèrent comme des partenaires en éducation, une communauté bienveillante se forme autour des élèves et commence à faire avancer les choses. »

À la suite de nombreuses études et de nombreuses années de travail effectué par les représentantes et représentants du milieu de l'éducation et les familles des écoles élémentaires, intermédiaires et secondaires, le cadre de Joyce Epstein est passé de cinq à six grandes catégories de participation :

- Rapports parents-enfants : Aider les familles à créer un foyer appuyant les enfants en tant qu'élèves.
- Communication : Concevoir des méthodes de communication efficaces entre l'école et la maison concernant les programmes scolaires et les progrès des enfants.
- Bénévolat : Recruter des parents et organiser l'aide et le soutien offerts par ces derniers.
- Apprentissage à la maison : Fournir de l'information et des idées aux familles pour qu'elles puissent mieux aider leurs enfants à faire leurs devoirs à la maison et s'impliquer dans les activités, les décisions et la planification scolaires.
- Prise de décision : Faire participer les parents aux décisions scolaires et nommer des leaders et des représentants en matière de participation des parents.

- Collaboration avec la communauté : Cerner et intégrer des ressources et des services de la communauté pour renforcer les programmes scolaires, les pratiques familiales ainsi que l'apprentissage et le développement des élèves.

L'article publié à l'adresse <http://www.kappanmagazine.org/content/92/3/81.full.pdf> fournit des pratiques de partenariat, présente des défis précis qui doivent être surmontés pour faire participer toutes les familles, et redéfinit certains principes de base de la participation.

Extrait 11 : Le développement du leadership : Dans un contexte à grande échelle (Fullan, 2009)  
*Leadership Development: The Larger Context* (Fullan, 2009)

Selon Michael Fullan, « le développement du leadership en vue d'améliorer les écoles se fait au sein des organisations d'apprentissage, où "apprendre, c'est travailler". Cela signifie que les organisations prospères prennent les mesures pour apprendre et régler les problèmes en tout temps. La priorité est directement liée à l'amélioration de l'organisation et de sa culture ainsi qu'au perfectionnement des leaders. »

La formation de leaders dans les écoles n'est que le début. L'amélioration significative du rendement des élèves nécessitera une réforme complète du système.

Fullan, 2009 (Traduction)

Dans cet article, M. Fullan soutient l'importance de « l'apprentissage intégré au système » qui « englobe le système d'éducation au-delà de l'école ». Selon lui, « les conseils scolaires qui connaissent le succès, tout comme les systèmes scolaires, favorisent le travail intégré à l'organisation dans *toutes* leurs écoles, d'une part au moyen d'activités de développement directes et pertinentes entre l'école et le conseil et, d'autre part, en créant des groupes et des réseaux d'écoles permettant à celles-ci d'apprendre les unes des autres.

« Plutôt que de commencer par développer le leadership individuel, ces conseils scolaires se concentrent d'abord sur des objectifs d'amélioration concrets et précis, puis déterminent en quoi le leadership individuel et collectif peut être utile. Toutefois, l'apprentissage intégré au système ne consiste pas seulement à aborder la question du leadership à l'échelle du conseil; il nécessite aussi de la cohérence entre tous les éléments du conseil, notamment le curriculum, l'enseignement, l'évaluation et les interventions. Chaque élément ayant une incidence sur l'école et la salle de classe doit être intégré dans un tout unifié. Cette harmonisation et cette cohésion permettent une efficacité collective et produisent des résultats dans tout le conseil. »

Consultez l'article publié à l'adresse <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/oct09/vol67/num02/Leadership-Development@-The-Larger-Context.aspx> ou sur le site <http://www.michaelfullan.ca>.