

RÉFÉRENTIEL

Pour la gestion efficace d'un établissement



Remerciements

Nos remerciements les plus sincères à tous ceux et celles qui ont participé à l'élaboration de ce référentiel.

Un merci tout particulier à Dominic Bertrand, directeur général de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, et aux directeurs généraux adjoints, Jean-Pierre Bédard, Richard Guillemette, Éric Lauzon et Paul St-Onge qui ont contribué à guider la réflexion tout au long de la démarche.

Comité de pilotage

Jean-Pierre Bédard
Josée Duquette
Éric Lauzon
Michel Turcotte

Comité de travail

Marie-Josée Alarie
Geneviève Audet
Isabelle Boivin
Daniel Boudrias
Nancy Boyce
Sylvie Chartrand
Sylvie Gagné
Dominic Haché
Marie-Claude Huberdeau
Christine Jost
Émilie Lacroix
Richard Lambert
Julie Lamonde
Jacques Lavallée
Julie Lavigne
Myriam Lemire
Christian Morasse
Sylvie Roy
Marieke Zavallone

Nous tenons également à remercier nos partenaires, Steve Bissonnette, Mario Richard et François Massé.

Table des matières

05 Le contexte

06 Les couleurs de notre organisation

11 Les caractéristiques de la gestion efficace d'un établissement

11 Leadership pédagogique

14 Gestion axée sur les résultats

16 Milieu sain et sécuritaire

18 Approche collaborative

20 Pratiques pédagogiques probantes

24 Le lexique

26 Les références



Le contexte

Tous les jours, des jeunes et des adultes fréquentent nos établissements dans l'espoir que la formation qu'ils y recevront leur permettra d'améliorer leurs chances de succès. Dans notre société de plus en plus complexe, le monde scolaire peut ouvrir la porte à tant de possibilités. Toutefois, pour qu'une organisation et ses établissements servent réellement de tremplin vers la réussite, ceux-ci se doivent d'intégrer et d'appliquer les meilleures pratiques.

À la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB), le taux de diplomation des élèves ne cesse de s'accroître. Cette augmentation de la réussite n'est pas le fruit du hasard. Nous croyons fermement qu'elle est le résultat de l'expertise de notre personnel, dont plusieurs actions découlent des connaissances issues de la recherche. Afin de maintenir cette excellence, il importe de favoriser l'amélioration constante des pratiques pédagogiques et *managériales*.

Pour poursuivre sur cette lancée, la CSMB a le courage de revoir son modèle de gestion en analysant son offre de services et en recentrant ses actions autour des établissements et de la salle de classe.

Ce référentiel s'adresse à toute la communauté éducative¹ de la CSMB. Il permet de mettre en œuvre une vision commune et partagée de ce que doit être une organisation collaborative, apprenante et performante qui soutient ses établissements. Le référentiel comporte trois fascicules distincts. Le premier et le deuxième présentent respectivement les pratiques de gestion efficace préconisées par l'organisation à l'intention des établissements et des services. Le troisième identifie les meilleures pratiques pédagogiques qui sont liées à l'enseignement efficace².

I GESTION EFFICACE D'UN ÉTABLISSEMENT

II GESTION EFFICACE D'UN SERVICE

III ENSEIGNEMENT EFFICACE

1- Communauté éducative : La direction, le personnel de l'école, les parents et tous les partenaires impliqués
2- L'enseignement efficace-TÉLUQ- www.teluq.ca/enseignementefficace

Les couleurs de notre organisation

La CSMB est une organisation collaborative, apprenante et performante qui se remet constamment en question afin de former des jeunes capables de relever les défis du XXI^e siècle. Les taux de réussite que nous obtenons sont dignes de mention et ils augmentent, d'année en année, grâce aux efforts concertés de l'ensemble des acteurs de la communauté éducative. Au-delà des valeurs affichées se rapportant à l'équité, à la responsabilité, au courage et au respect, des spécificités propres à la CSMB incitent l'organisation à gérer différemment.



06

CROISSANCE

Notre organisation est en croissance et cela occasionne des répercussions importantes sur l'ensemble des services et des établissements. L'augmentation significative de la clientèle jeune et adulte nécessite de nombreux ajustements et demande la recherche de solutions pratiques pour accueillir et bien desservir les élèves du territoire. Cette augmentation touche notamment les ressources humaines à l'égard du recrutement, de l'insertion et du développement professionnels, mais également les ressources matérielles avec l'agrandissement du parc immobilier et la construction de nouvelles écoles. Dans ce contexte, l'optimisation des ressources est inévitable.

DIVERSITÉ

Le personnel de la CSMB évolue au quotidien dans un contexte unique de diversité³. Cette diversité est présente à plusieurs niveaux et elle s'exprime par les apprenants et l'ensemble du personnel. L'immigration récente de familles qui ont vécu des parcours migratoires variés vient teinter l'ensemble des interventions. Plusieurs élèves (environ 82 %)⁴ sont issus de l'immigration et ont une langue maternelle autre que le français (environ 63 %). Pour comprendre les enjeux liés à cette diversité, la CSMB s'est dotée d'un Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité (CIPCD). Il s'agit d'une initiative novatrice de rapprochement entre la Commission scolaire et le milieu de la recherche. De plus, un référentiel portant sur le Vivre ensemble en français a été élaboré puis mis en pratique dans les établissements.

EXPERTISE

La CSMB est soucieuse de développer et de maintenir au sein de son personnel un niveau élevé d'expertise. Elle s'en donne les moyens en investissant dans la formation continue auprès de ses employés et a d'ailleurs choisi d'accompagner plusieurs membres de son personnel dans une démarche d'enseignement et de gestion efficaces. À tous les niveaux de l'organisation, nous retrouvons des expertises diversifiées qui collaborent dans une prospective commune : la réussite éducative de tous les élèves.

SERVICES DE PROXIMITÉ

En dépit de sa taille imposante, l'organisation réussit à conserver une dimension humaine et une gestion de proximité avec ses établissements grâce à la mise en place de différentes structures organisationnelles (RÉTAC⁵, guichets uniques, etc.). La proximité favorise le transfert d'expertise, crée des partenariats riches et dynamise l'organisation.

3- Types de diversité : ethnoculturelle, religieuse, linguistique, socioéconomique


4- 82 % de 1^{re} et de 2^e génération

1^{re} génération : qui est née à l'extérieur du pays

2^e génération : dont au moins un des parents est né à l'extérieur du pays

5- Réseau territorial d'appartenance et de concertation (RÉTAC)

07

A woman with short, wavy blonde hair and black-rimmed glasses is wearing a white shirt with small black polka dots. She is looking towards a man on the right, whose profile is partially visible. He is wearing a dark suit jacket. The background is a light, neutral color. The entire image has a blue overlay.

**« Toutes nos
décisions sont
tributaires de
l'impact sur
l'apprentissage
des élèves ».**

Reeves Douglas

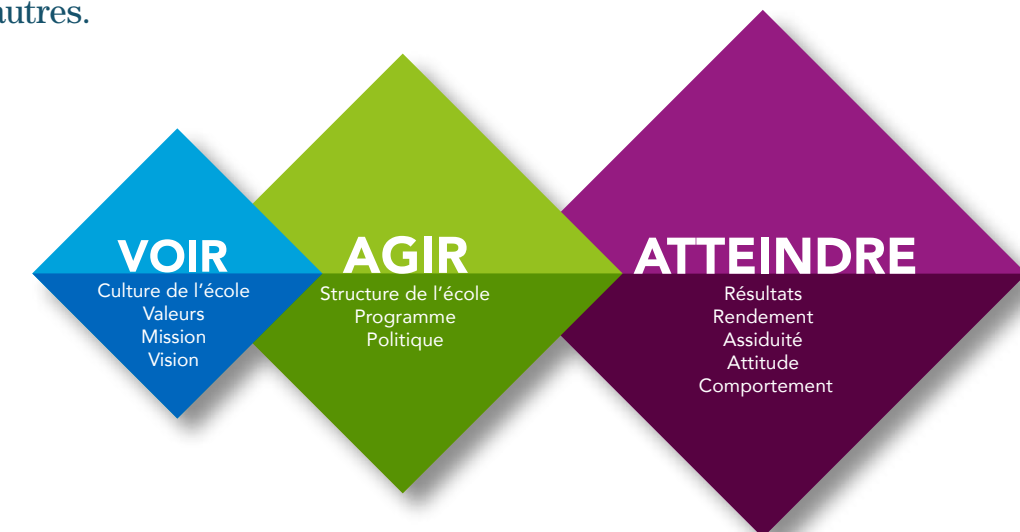
Les caractéristiques de la gestion efficace

Leadership pédagogique

Le leadership est au coeur de la gestion efficace car il permet d'instaurer les changements qui feront progresser un établissement. Le changement est présent en éducation et continuera de l'être. Dans ce contexte, l'exercice d'un leadership affirmé et bienveillant permet d'accompagner et de mobiliser adéquatement les différents acteurs en faisant évoluer les processus et les croyances. Il faut se rappeler que le leader est aussi un apprenant qui chemine et se perfectionne avec son équipe.

La direction doit identifier des valeurs communes, formuler une mission explicite et entretenir une vision partagée dans son établissement. Elle doit également établir des objectifs clairs en fonction d'attentes élevées en matière de bien-être, de rendement et d'engagement des élèves. Il faut faire en sorte que la réussite éducative soit au coeur des préoccupations afin de prendre les meilleures décisions.

Au final, le leadership pédagogique consiste à faire en sorte que tous les élèves aient accès à un enseignement efficace afin qu'ils progressent et réalisent les apprentissages prévus aux programmes de formation. Cette première caractéristique de gestion guide forcément toutes les autres.



*Cycle des résultats (Adapté de Covey par Wayne Halley, 1989)
Cité par Monsieur François Massé, gestionnaire et spécialiste des communautés d'apprentissage*

La direction...

dirige en tenant compte des couleurs et des particularités de la CSMB.

Les couleurs et les particularités d'une organisation teintent le quotidien de la direction d'un établissement. Exercer un leadership à la CSMB, c'est notamment composer avec la croissance de la clientèle et le contexte unique de diversité dans lequel chaque établissement évolue. Certaines compétences sont donc à développer plus spécifiquement pour adapter son leadership aux particularités de l'organisation. À titre d'exemple, la compétence interculturelle qui permet de favoriser l'intégration des diversités culturelles en conjuguant les éléments de la culture d'origine aux éléments de la culture québécoise devient une compétence essentielle dans une organisation où l'apprentissage du vivre-ensemble est un enjeu incontournable.

instiue une culture de collaboration et de responsabilisation.

La mise en œuvre d'une culture de collaboration et de responsabilisation consiste non seulement à transformer la façon dont les gens conçoivent l'établissement, mais aussi à modifier leur façon d'y travailler, de se comporter et de vivre ensemble. Il s'agit d'exercer un leadership qui transforme la culture et permet la mise en place de conditions optimales pour diriger, enseigner et apprendre. Chaque membre est responsable de la mission, de la vision et des résultats fixés par l'équipe. Les gens travaillent ensemble et se sentent responsables des résultats obtenus.

transmet une vision claire et partagée de la mission éducative de l'organisation et de l'établissement.

Dans un établissement efficace, la direction possède une vision éducative étoffée. Cette vision priorise l'élève et ses apprentissages. Il faut que les valeurs, la mission et la vision soient cohérentes, partagées et actualisées dans l'établissement. Un leadership partagé avec l'ensemble de l'équipe doit être soutenu par un dialogue professionnel basé sur l'analyse de données permettant de cibler des stratégies efficaces pour améliorer l'apprentissage des élèves. « Il doit y avoir une adhésion collective à des valeurs partagées qui sont à la base de relations de travail productives et authentiques. Les valeurs sont des dispositions intérieures qui permettent aux gens d'agir tant de manière indépendante qu'interdépendante »⁶.

exerce un pouvoir d'influence et de mobilisation.

La direction participe aux discussions; elle questionne, influence et mobilise son équipe autour d'enjeux qui visent l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves. Les ressources sont attribuées en fonction des priorités ciblées et une culture de reddition de comptes est mise en place dans l'établissement. Lorsque la situation l'exige, la direction tient, avec son équipe, des discussions courageuses. Les discussions courageuses sont celles qui permettent de remettre en question des pratiques, des façons de faire ou même des décisions.

mobilise les ressources autour des priorités établies.

En tout temps, le leader veille à ce que les ressources financières, matérielles et humaines soient déployées en fonction des priorités ciblées. Les objectifs du curriculum, les outils d'évaluation et les pratiques pédagogiques sont harmonisés et intègrent les stratégies d'enseignement efficace⁷. En ce sens, la direction encourage l'autonomie et la créativité de son personnel et elle en définit clairement les paramètres, c'est ce qu'on appelle l'autonomie définie.

maintient des attentes élevées pour son établissement.

La direction doit établir des objectifs et exprimer des attentes élevées dans l'établissement. Pour ce faire, elle aborde clairement le concept de responsabilité collective. Dans cette perspective, la réussite des élèves concerne tous les intervenants. Cette façon de concevoir les choses favorise nécessairement l'harmonisation des pratiques pédagogiques et évaluatives en plus d'encourager les échanges et le travail collaboratif. Dans un établissement efficace, les attentes élevées s'établissent autant à l'égard de soi-même qu'à l'égard des autres⁸. Conséquemment, la direction d'établissement sert de modèle en instituant des attentes élevées vis-à-vis elle-même et à l'égard de son personnel.

reconnait l'expertise de son personnel et met en place un plan de développement professionnel.

Ce n'est pas seulement en améliorant les compétences individuelles des intervenants que nous améliorerons l'efficacité de l'organisation. L'importance doit être mise sur les compétences collectives et il faut faire émerger l'expertise déjà présente dans les milieux. De concert avec son équipe, la direction doit élaborer un plan de développement professionnel cohérent avec la vision et la mission de l'établissement et mettre en place les structures organisationnelles qui permettent une réflexion sur les pratiques utilisées et l'amélioration de celles-ci. Il faut prioriser le temps dédié à la gestion pédagogique et au perfectionnement continu du personnel.

6- Cité par monsieur François Massé, 2017

7- L'enseignement efficace-TÉLUQ- www.teluq.ca/enseignementefficace

8- Center for Public Éducation, 2007

Leadership pédagogique



LA DIRECTION

Actions-clés

Éléments observables

DIRIGE EN TENANT COMPTE DES COULEURS ET DES PARTICULARITÉS DE LA CSMB.

Des conditions sont mises en place pour favoriser le maintien d'un milieu éducatif inclusif.

Des mesures viennent soutenir l'intégration socioprofessionnelle du personnel issu de l'immigration.

INSTITUE UNE CULTURE DE COLLABORATION ET DE RESPONSABILISATION.

Le personnel participe à la prise de décisions.

Des équipes collaboratives sont en place.

L'harmonisation des pratiques éducatives constitue une priorité.

TRANSMET UNE VISION CLAIRE ET PARTAGÉE DE LA MISSION ÉDUCATIVE DE L'ORGANISATION ET DE L'ÉTABLISSEMENT.

La mission, la vision et les valeurs de l'organisation et de l'établissement sont connues du personnel et elles motivent les décisions.

Le projet éducatif et le plan de lutte sont harmonisés et mis de l'avant.

EXERCE UN POUVOIR D'INFLUENCE ET DE MOBILISATION.

La direction circule régulièrement dans son établissement; elle est présente sur le terrain.

Les ressources sont attribuées conformément aux objectifs de l'établissement.

Une culture de reddition de comptes est mise en place.

MOBILISE LES RESSOURCES AUTOUR DES PRIORITÉS ÉTABLIES.

Les objectifs du curriculum, les outils d'évaluation et les pratiques pédagogiques sont harmonisés et intègrent des stratégies d'enseignement efficace.

Le modèle de Réponse À l'Intervention (RÀI) est mis de l'avant.

Les programmes de formation répondent aux normes du marché de travail, notamment le volet santé et sécurité en formation professionnelle (FP).

MAINTIENT DES ATTENTES ÉLEVÉES POUR SON ÉTABLISSEMENT.

Une analyse de la culture organisationnelle est réalisée pour identifier les besoins réels de l'établissement.

Les décisions sont tributaires des apprentissages et de la réussite des élèves.

Des mesures concrètes sont mises en place afin d'atteindre les objectifs du projet éducatif de l'école.

RECONNAÎT L'EXPERTISE DE SON PERSONNEL ET MET EN PLACE UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL .

Les ressources et l'expertise offertes à l'interne sont mises à profit.

Un plan de développement des compétences collectives est en place en fonction des besoins organisationnels.

Le développement professionnel continu est planifié en concertation avec le personnel.

Les formations sont choisies en fonction des défis à relever.

Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) contribue à l'amélioration des pratiques en mettant l'accent sur l'atteinte de résultats concrets et réalistes. Les résultats sont au service de l'apprentissage et de la progression des élèves. Les principes de la GAR sont appliqués pendant tout le cycle de vie d'un projet ou d'un plan (de la planification à l'évaluation et au suivi).

La direction...

instaure un système de régulation.

Il est important de mettre en œuvre des mécanismes de suivi qui permettent d'évaluer les effets des moyens mis en place afin d'apporter les ajustements nécessaires pour améliorer les résultats et se rapprocher de la cible. Évaluer les résultats des décisions prises et des moyens mis en place consiste essentiellement à consulter à nouveau les données utilisées au début de l'exercice et à constater si les choses ont changé dans le sens escompté.

14



recueille et analyse les données pertinentes.

Il faut recueillir, analyser et partager les données qui détermineront les grandes tendances et guideront la prise de décision. Les données peuvent provenir de sources diverses. Selon Archambault et Dumais, elles se regroupent en quatre catégories, soit : les données de contexte (données sociodémographiques, données de ressources, etc.), les données de perception (données de valeur, données de satisfaction, etc.), les données de résultats (données de progression de performance et de réussite des élèves) et les données de procédure (données de culture d'organisation, données de vision, etc.)⁹.

Les données peuvent être de nature quantitative ou qualitative. Les données quantitatives correspondent à des nombres ou à des pourcentages et apparaissent dans des tableaux ou des graphiques, par exemple des taux de réussite. Les données qualitatives correspondent à des narrations ou à des anecdotes provenant de groupes de discussion, de questionnaires d'entrevues, de sondages, etc.

détermine les objectifs SMART¹⁰, les cibles et les moyens à privilégier.

Cette étape consiste en un large processus de prise de décision où l'on tient compte des besoins des élèves et des critères de pertinence, d'importance et de faisabilité. Les objectifs sont les énoncés des buts que l'on se fixe pour atteindre un résultat. Les objectifs doivent être **spécifiques** (formulés sans ambiguïté et avec précision), **mesurables** (on doit pouvoir en vérifier l'atteinte par une mesure objective), **atteignables**¹¹ (l'écart entre le résultat visé et la situation actuelle ne doit pas être trop grand), **réalistes**¹² (on anticipe que les actions qui seront mises en place pourront nous permettre d'atteindre les cibles visées) et **temporels** (limités dans le temps).

reconnaît les réussites et le droit à l'erreur.

Il est important de reconnaître et de renforcer les réussites, mais aussi d'utiliser les erreurs comme une occasion d'apprendre et de se réguler. Grande source d'information, les erreurs sont permises et servent d'indicateurs. Lorsque nous identifions l'origine de nos erreurs, nous sommes en mesure de les corriger et de nous améliorer.

9- Archambault, Jean et France Dumais. *Des données pour diriger*, Université de Montréal, 2012

10- SMART: Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels

11- François Massé propose plutôt le mot « Accord » pour faire ressortir la dimension collaborative. Les objectifs font l'objet d'un accord commun.

12- François Massé propose plutôt le mot « Résultats » pour faire ressortir l'importance des apprentissages. Des objectifs axés sur les résultats des élèves.

15

Gestion axée sur les résultats

Actions-clés

Éléments observables



INSTAURE UN SYSTÈME DE RÉGULATION.

Les mécanismes de consultation sont respectés.

Une structure de concertation est prévue.

Un calendrier de suivi est établi.

RECUEILLE ET ANALYSE LES DONNÉES PERTINENTES.

Les données qui guident la prise de décision sont connues, consultées et utilisées.

L'information est colligée et organisée afin de bien faire ressortir les zones de performance et les zones de vulnérabilité du milieu.

Un système permet de suivre les résultats des élèves.

Les résultats sont consignés, accessibles et diffusés en toute transparence.

DÉTERMINE LES OBJECTIFS SMART, LES CIBLES ET LES MOYENS À PRIVILÉGIER.

L'équipe collabore à l'élaboration des objectifs et détermine la cible.

Les objectifs sont SMART et les moyens sont probants.

Les attentes sont élevées et réalistes (établissement/personnel/élèves).

RECONNAÎT LES RÉUSSITES ET LE DROIT À L'ERREUR

Des moyens sont mis en œuvre pour célébrer les réussites.

Les erreurs sont permises; elles sont des occasions d'apprendre et de s'améliorer.

Milieu sain et sécuritaire

Les établissements qui atteignent de bons résultats en matière de prévention et traitement de l'intimidation et de la violence travaillent à l'intérieur d'une démarche structurée, planifiée et concertée. La direction met en place des conditions qui ont une influence positive sur le climat et sur l'organisation de son milieu. Un climat ordonné, bienveillant et sécuritaire permet aux élèves d'évoluer dans un environnement propice au développement de leur plein potentiel.

La direction...

respecte les encadrements légaux.

La loi sur l'instruction publique (LIP) et la loi 56, loi visant à prévenir et à combattre l'intimidation et la violence, viennent encadrer les obligations liées aux règles de vie et au plan de lutte.

assure un environnement propice aux apprentissages.

L'établissement efficace offre un environnement sécuritaire aux élèves et aux adultes qui y évoluent. Il s'agit d'un milieu accueillant pour les élèves, pour le personnel, pour les parents, pour la communauté, un milieu qui veille aux besoins et au bien-être de chacun. Dans un tel milieu, les élèves, le personnel et les parents se sentent en sécurité et comprennent que l'on s'occupe d'eux. L'aménagement des lieux est conçu de manière à répondre aux besoins des élèves avant toute chose. La civilité et le civisme font partie des valeurs de l'établissement. La responsabilité du climat appartient à l'ensemble du personnel et chaque intervenant est concerné par le bien-être de l'autre.

favorise le vivre-ensemble.

Dans une société pluraliste comme la société québécoise, l'établissement joue un rôle d'agent de cohésion en contribuant à l'apprentissage du vivre-ensemble et à la mise en valeur d'un sentiment d'appartenance à la collectivité. Il lui incombe de transmettre le patrimoine des savoirs communs, de promouvoir les valeurs constituant la base de la démocratie et de préparer les jeunes à devenir des citoyens responsables.

La volonté du vivre-ensemble en français est comprise et partagée de tous. Cette orientation rassembleuse et inclusive est enracinée dans l'établissement. L'utilisation du référentiel *Vivre ensemble en français* guide la direction et lui permet de mettre de l'avant les principes directeurs qui y sont énoncés.



Milieu sain et sécuritaire



LA DIRECTION

Actions-clés

Éléments observables

RESPECTE LES ENCADREMENTS LÉGAUX.

Le plan de lutte contre la violence et l'intimidation est implanté et diffusé.

Le code de vie éducatif est implanté et diffusé.

Le plan de mesures d'urgence, le plan d'évacuation sont implantés et diffusés. L'aspect santé et sécurité est pris en compte.

ASSURE UN ENVIRONNEMENT PROPRE AUX APPRENTISSAGES.

L'accès à l'établissement est sécurisé.

Les lieux sont propres, ordonnés et sécuritaires.

L'aménagement des lieux répond aux normes et aux besoins des élèves.

Un plan de surveillance active et bienveillante est implanté.

Un outil est utilisé pour évaluer le sentiment de sécurité des élèves et le climat organisationnel.

Un protocole (établissement) portant sur les mesures d'encadrement est mis en place.

La politique portant sur les saines habitudes de vie est connue et mise de l'avant.

FAVORISE LE VIVRE-ENSEMBLE.

Le référentiel et les outils portant sur le vivre-ensemble sont connus et déployés.

La civilité est présente partout dans l'établissement; le personnel agit de manière bienveillante.

Les apprentissages sociaux et civiques liés au vivre-ensemble sont enseignés explicitement.

Des activités extrascolaires de nature sociale, artistique, culturelle ou sportive sont offertes.

Des projets spéciaux en classe ou à l'extérieur de la classe suscitent l'intérêt et la participation des élèves.

Approche collaborative

Une approche collaborative permet aux membres du personnel de partager des savoirs et des compétences dans le but de trouver ensemble des solutions, de résoudre des problématiques ou de prendre des décisions. Il s'agit de multiplier les interactions autour d'objectifs communs; chacun propose des modifications sur le travail de l'autre, explique son point de vue et contribue ainsi à l'élaboration d'un travail rigoureux.

La direction...

mobilise les intervenants autour des décisions pédagogiques et administratives de l'établissement.

Le processus de mobilisation d'une équipe se définit comme une démarche continue qui engage plusieurs partenaires autour d'enjeux communs. Cette démarche permet d'élaborer collectivement des stratégies axées sur l'amélioration afin de prendre des décisions. La mobilisation est en quelque sorte le moteur de l'action. Pour mobiliser des intervenants, il faut mettre en jeu des ressources, y faire appel et les réunir en vue d'agir.

consulte l'équipe-établissement, les parents, les élèves et la communauté.

Des mécanismes de consultation sont prévus dans les différents encadrements (le comité de participation des enseignants et enseignantes, le conseil d'établissement, l'assemblée générale, les rencontres collectives, les plans d'intervention, etc.).

D'autres mécanismes peuvent également être mis de l'avant pour faciliter la communication et la participation de tous (l'organisme de participation des parents, le conseil des élèves, les communautés d'apprentissage professionnelles, le coaching, etc.).

collabore avec les partenaires et cible les organismes susceptibles de répondre aux besoins.

Les solutions efficaces en matière de réussite sont celles qui agissent de façon simultanée en classe, dans l'établissement, dans la famille et dans la communauté. La recherche de solutions efficaces exige parfois la collaboration de plusieurs acteurs. Lorsque tous les acteurs sont engagés et convaincus de l'importance de soutenir les élèves, il est plus facile pour chacun d'eux de poser les bonnes actions. Les partenaires (communautaires, sociaux, culturels, institutionnels

et économiques) doivent travailler de manière concertée avec les établissements et contribuer par leurs actions à répondre aux besoins des élèves. Les partenaires et les organismes tissent ainsi des liens de collaboration et proposent des actions complémentaires à celles des établissements, et ce, dans le respect du champ de compétences des uns et des autres.



Approche collaborative



LA DIRECTION

Actions-clés

Éléments observables

MOBILISE
TOUS LES INTERVENANTS
AUTOUR DES DÉCISIONS
PÉDAGOGIQUES
ET ADMINISTRATIVES
DE L'ÉTABLISSEMENT.

Les échanges pédagogiques sont priorités lors des réunions du personnel.

Des communautés d'apprentissage professionnelles (CAP) sont mises en place.

Une structure simple et efficace est prévue pour le partage des informations administratives et techniques.

CONSULTE
L'ÉQUIPE-ÉTABLISSEMENT,
LES PARENTS,
LES ÉLÈVES
ET LA COMMUNAUTÉ.

Le personnel, les parents, les élèves, la communauté et le secteur du marché du travail (FP) sont régulièrement consultés et questionnés sur leur perception.

Un calendrier de consultation est diffusé dans la communauté éducative.

La communication avec les parents est soutenue et variée.

Les parents participent à l'élaboration du plan d'intervention et du plan de service individualisé et intersectoriel (PSII).

Les décisions du conseil d'établissement (CÉ) appuient l'apprentissage, le bien-être et la réussite de tous les élèves.

COLLABORE
AVEC LES PARTENAIRES
ET CIBLE
LES ORGANISMES
SUSCEPTIBLES
DE RÉPONDRE
AUX BESOINS
DE L'ÉTABLISSEMENT.

Une analyse de situation permet de cibler les partenaires et les organismes (internes/externes) susceptibles de répondre aux besoins des élèves.

Les organismes et les partenaires sont connus et impliqués dans les activités de l'établissement selon les besoins ciblés.

Pratiques pédagogiques probantes

Les pratiques pédagogiques ont un effet direct sur l'intérêt de l'élève à l'égard des matières enseignées, sur son appréciation de l'expérience d'apprentissage et sur sa réussite. Elles relèvent de la gestion de classe, de la gestion des apprentissages et de la gestion du curriculum¹³. Il importe de favoriser la mise en valeur de pratiques pédagogiques innovantes basées sur les connaissances issues de la recherche.

La direction...

s'assure que les pratiques éducatives respectent les encadrements et les référentiels légaux.

Les principaux encadrements sont : la loi sur l'instruction publique, le régime pédagogique, les programmes de formation liés aux secteurs jeune, adulte et à la formation professionnelle, la progression des apprentissages, les cadres d'évaluation, etc.

considère le contexte plurilingue et pluriethnique du milieu.

Un établissement inclusif tire profit de la diversité culturelle, linguistique, sociale et individuelle, qu'il conçoit comme une richesse. Le français est valorisé comme langue commune et véhicule de culture. Par ailleurs, la langue et la culture d'origine des élèves sont considérées comme les assises du développement de leurs compétences¹⁴.

transmet des attentes élevées à l'endroit de toutes les interventions éducatives.

Bissonnette, Richard et Gauthier confirment que dans les établissements efficaces, le personnel enseignant et la direction ont des attentes élevées en ce qui a trait à la performance de tous les élèves.

13- L'enseignement efficace-TÉLUQ-www.telug.ca/enseignementefficace

14- Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité

Axe 1 : Enseignement du français en milieu pluriethnique et plurilingue, Françoise Armand

L'équipe-établissement croit fermement que tous les élèves, sans exception, peuvent s'améliorer et réussir ; elle croit également que la direction et le personnel ont les capacités de faire en sorte que cela se produise (Kannapel et al., 2005). Il s'agit alors d'être très rigoureux dans le choix des interventions éducatives : celles-ci sont choisies en fonction des besoins identifiés à partir de l'analyse des données ; elles sont reconnues par la recherche ; elles sont planifiées ; elles sont mises en place dans un esprit de différenciation pédagogique ; elles sont évaluées selon la réponse de l'élève à l'intervention.

instaure une culture de responsabilisation et de collaboration entre les intervenants.

Un esprit de collaboration règne dans un établissement efficace. « Pour promouvoir la collaboration et occasionner un changement culturel axé sur l'apprentissage et l'échange d'expertise, il faut passer des idées et des croyances à des comportements observables en commençant d'abord par la création d'équipes collaboratives »¹⁵. Dans cette perspective, les enseignants travaillent ensemble à améliorer la performance scolaire des élèves. Chaque membre de l'équipe doit accepter la responsabilité individuelle et collective de travailler avec ses collègues. Ainsi, l'enseignement et le suivi des élèves ne reposent plus sur les épaules d'une seule personne. De nombreux chercheurs s'entendent pour dire que les communautés d'apprentissage professionnelles jouent un rôle important dans l'amélioration du rendement des élèves. « Pour améliorer les établissements, il faut continuellement disposer d'équipes de travail qui se consacrent à l'atteinte de buts explicites liés à l'apprentissage des élèves »¹⁶.

favorise l'harmonisation des pratiques d'enseignement et d'évaluation.

Les enseignants et les élèves ont une compréhension commune des apprentissages à réaliser grâce à l'identification, au partage et à la clarification des critères d'évaluation et des résultats d'apprentissage. « Plus les méthodes d'enseignement et d'apprentissage au sein de l'établissement sont harmonisées, plus cet établissement est efficace »¹⁷.

Harmonisation des pratiques d'enseignement efficaces¹⁸



Établissement efficace



Communauté d'Apprentissage Professionnelle (CAP)

15- Vers l'école de la réussite...une démarche continue pour assurer la réussite de tous les élèves. Document d'orientation à l'intention des CSLF de l'Ontario, 2004

16- Linda Darling-Hammond citée dans L'enseignement efficace – TÉLUQ

17- J. Murphey. Effective Schools traduction libre

18- L'enseignement efficace-TÉLUQ-www.telug.ca/enseignementefficace

adopte une structure liée au dépistage précoce et à l'intervention rapide.

Agir de façon précoce, intensive et concertée auprès des élèves, plus particulièrement auprès de ceux qui présentent des difficultés, fait partie des conditions de succès de leur développement global. Le repérage des difficultés d'apprentissage et de comportement est primordial afin de permettre l'intervention rapide des services éducatifs. Plus tôt l'élève à risque sera identifié et accompagné, meilleures seront ses chances de réussir. Une concertation et une continuité entre les services sont essentielles afin de repérer les facteurs de risque et de travailler promptement sur les facteurs de protection nécessaires à la réussite éducative.

établit un système efficace pour l'enseignement de la lecture et de l'écriture au préscolaire et au premier cycle du primaire.

Il est plus facile de prévenir les difficultés en lecture et en écriture que d'y remédier plus tard. « Les résultats des jeunes de première année sont prédictifs de ceux de la fin du secondaire »¹⁹. Pour cette raison, un établissement efficace travaille en prévention du langage écrit (dépistage des facteurs de risque et de protection, activités de stimulation des facteurs de protection) en s'assurant de mettre en place des pratiques efficaces. Il faut travailler à la fois les habiletés d'éveil à l'écrit (la conscience de l'écrit, le traitement phonologique et le principe alphabétique) et les habiletés langagières (le registre littéraire, les inférences et la métalinguistique) afin de s'assurer d'exercer une influence majeure sur le développement des élèves.



Pratiques pédagogiques probantes



LA DIRECTION

Actions-clés	Éléments observables			
S'ASSURE QUE LES PRATIQUES ÉDUCATIVES RESPECTENT LES ENCADREMENTS ET RÉFÉRENTIELS LÉGAUX.	Les encadrements légaux sont respectés.	Les référentiels de la CSMB sont connus et utilisés.	Les objets d'apprentissage et d'évaluation sont planifiés en conformité avec les programmes de formation.	
CONSIDÈRE LE CONTEXTE PLURILINGUE ET PLURIETHNIQUE DU MILIEU.	Le processus d'accueil et d'intégration des élèves prend en considération les parcours migratoires, les expériences scolaires et les besoins des familles.		La langue et la culture d'origine des élèves sont légitimées.	Les élèves ont accès à des repères culturels, des objets d'apprentissage signifiants.
TRANSMET DES ATTENTES ÉLEVÉES À L'ENDROIT DE TOUTES LES INTERVENTIONS ÉDUCATIVES.	La certitude que tous les élèves, sans exception, peuvent s'améliorer et réussir est partagée par tous les membres du personnel.		Chaque intervenant se sent personnellement responsable des résultats collectifs atteints.	Le temps d'enseignement en classe est préservé et optimisé.
INSTAURE UNE CULTURE DE RESPONSABILISATION ET DE COLLABORATION ENTRE LES INTERVENANTS.	Des rencontres de concertation sont planifiées à l'horaire; elles sont formelles et structurées.	Du coaching, des communautés d'apprentissage professionnelles ou de l'animation (pédagogique/ didactique) sont mis en œuvre dans l'établissement.	Les enseignants et la direction s'appuient sur les connaissances issues de la recherche pour évaluer la pertinence et l'efficacité des pratiques pédagogiques et éducatives.	La direction est présente aux rencontres de formation et de concertation. Elle visite les classes.
FAVORISE L'HARMONISATION DES PRATIQUES D'ENSEIGNEMENT ET D'ÉVALUATION.	Les enseignants ciblent les apprentissages essentiels et déterminent des objectifs communs.	Les attentes sont claires, explicites et concrètes relativement à ce que l'élève doit savoir et à l'égard de ce qu'il doit être capable de faire à tous les niveaux et à tous les cycles.		Les normes et les modalités d'évaluation des apprentissages sont connues et actualisées dans l'établissement.
ADOpte UNE STRUCTURE LIÉE AU DÉPISTAGE PRÉCOCE ET À L'INTERVENTION RAPIDE.	Une structure de prise en charge des élèves présentant des besoins particuliers est mise en place.	Les décisions relatives aux ajustements à apporter à l'enseignement ou aux buts à atteindre sont basées sur la prise de données.		Des mesures de progression des apprentissages sont prises régulièrement.
ÉTABLIT UN SYSTÈME EFFICACE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA LECTURE ET DE L'ÉCRITURE AU PRÉSCOLAIRE ET AU PREMIER CYCLE DU PRIMAIRE.	Les habiletés d'éveil à l'écrit (conscience de l'écrit, conscience phonologique, principe alphabétique) et les habiletés langagières sont travaillées au préscolaire et au premier cycle du primaire.		Une priorité est accordée à l'enseignement de la lecture et de l'écriture.	

Le lexique

Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité (CIPCD)

Six groupes de travail composent le Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité. Chacun d'eux agit sous la responsabilité d'un chercheur universitaire et d'un représentant du Service des ressources éducatives ou du Service de la formation professionnelle de la CSMB. Différents partenaires, internes ou externes à la CSMB, ont été et pourront éventuellement être appelés à se joindre aux équipes en place.

Thématiques ciblées :

- Enseignement du français en milieu pluriethnique et plurilingue
- Réussite scolaire et relations école-famille-communauté
- Populations immigrantes vulnérables et intervention psychosociale en milieu scolaire
- Éducation inclusive et rapprochement interculturel
- Intégration socioprofessionnelle du personnel issu de l'immigration récente et relations de travail en milieu pluriethnique
- Jeunes adultes issus de l'immigration en formation professionnelle

Communauté d'apprentissage (CA)

La communauté d'apprentissage²⁰ constitue un dispositif qui :

- Vise au développement de la pratique pédagogique, à l'acquisition d'un savoir individuel et collectif et à la quête de sens;
- Incite l'enseignant au partage des savoirs et au soutien entre collègues;
- Sert à l'émancipation des enseignants par l'utilisation de recherches et la création d'une vision commune de l'établissement.

Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)

Les recherches convergent actuellement pour identifier la mise en place d'une communauté d'apprentissage professionnelle au sein de l'établissement comme le pivot d'un nouveau modèle organisationnel, offrant de grandes possibilités pour assurer la réussite scolaire de tous les élèves²¹.

La communauté d'apprentissage professionnelle désigne un mode de fonctionnement des établissements qui mise sur la collaboration de tous les intervenants et qui encourage le personnel à entreprendre collectivement des activités et à mûrir des réflexions en vue d'améliorer continuellement leurs connaissances, leurs compétences et les résultats scolaires des élèves. (Martine Leclerc, Université du Québec en Outaouais).

Ce sont des projets qui visent l'amélioration des pratiques mettant en place une démarche de développement organisationnel qui s'adresse à l'ensemble d'une équipe-établissement (L'enseignement efficace, TÉLUQ).

Communauté de pratique (CP)

La communauté de pratique est généralement définie comme un groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle. Ces personnes se rencontrent pour échanger, débattre et apprendre les unes des autres²².

Réussite éducative

La réussite éducative englobe la réussite scolaire. Elle va ainsi au-delà de la diplomation et de la qualification en tenant compte de l'atteinte du plein potentiel de la personne dans ses dimensions intellectuelles, affectives, sociales et physiques. Elle vise l'apprentissage de valeurs, d'attitudes et de responsabilités qui formeront un citoyen responsable prêt à jouer un rôle actif sur le marché du travail dans sa communauté et dans la société. La réussite éducative ne se concrétise donc pas à la fin du parcours scolaire, car plusieurs éléments qui la composent ne se prêtent pas à l'évaluation ou à la mesure au sens scolaire habituel. (Politique éducative, 2016)

Réussite scolaire

La réussite scolaire consiste en l'achèvement réussi d'un parcours scolaire par un élève qui répond aux exigences d'un programme d'études établi par le Ministre et auquel des unités de sanction sont associées. Les résultats scolaires et l'obtention d'un diplôme, d'un certificat ou d'une attestation d'études sont considérés comme des indicateurs de la réussite scolaire. (Politique éducative, 2016)

Vivre ensemble en français

Dans des sociétés de plus en plus métissées et confrontées à un important brassage de cultures, assurer la paix et l'harmonie, c'est contribuer au vivre-ensemble. Le vivre-ensemble s'apprend et se construit. Les établissements sont des espaces privilégiés où on apprend à vivre ensemble dans une société commune où le français est non seulement le vecteur essentiel d'intégration, mais aussi le véhicule commun de la culture collective. La CSMB soutient ses établissements en offrant l'accompagnement nécessaire à l'actualisation du vivre-ensemble²³.

20- Dionne et col. 2010; Savoie-Zag et col. 2011; Schussler, 2003

21- Dufour et Eaker, 1998

22- Bourhis et Tremblay, 2004; Wenger et Snyder, 2000

23- Service des ressources éducatives, Vision Diversité et Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité.

Les références

1- Archambault, Jean et France Dumais. 2012. **Des données pour diriger.** Université de Montréal.
Dans une école performante, la direction utilise les données qui lui sont fournies ou qu'elle produit elle-même, ou fait produire, pour l'aider à prendre des décisions et à donner des orientations à son établissement.

2- Fullan, Michael. 2014. **The principal... three keys to maximizing impact.** Toronto : Ontario Principals' Council.

3- Bissonnette, Steve, Clermont Gauthier et Mario Richard. 2013. **Enseignement explicite, La gestion des apprentissages.** Édition du renouveau pédagogique.
Ce premier tome est consacré à la gestion des apprentissages par l'enseignant.

4- Hattie, John. 2008. **Visible learning: A synthesis of over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement.** Hattie a analysé plus de 800 méta-analyses synthétisant plus de 50 000 études en éducation. Il a ensuite ciblé les facteurs qui ressortent comme ayant un effet significatif et ceux qui ont peu d'effet sur la réussite scolaire.

5- Hulley, Wayne et Linda Dier. 2005. **Havres d'espoir. Planification du processus de réussite scolaire.** Bloomington, Indiana : Solution Tree.
Havres d'espoir : planification du processus de réussite scolaire offre une méthode éprouvée pour guider efficacement les établissements à travers les eaux turbulentes du changement et les aider à établir une culture d'espoir, au sein de laquelle les élèves obtiennent le soutien nécessaire à leur réussite.

6- Leclerc, Martine. 2012. **Communauté d'apprentissage professionnelle : Guide à l'intention des leaders scolaires.** Presses de l'Université du Québec.
Comment implanter une communauté d'apprentissage professionnelle dans votre école?

7- Leithwood, Kenneth. 2013. **Les conseils scolaires performants et leur leadership.** Toronto : Council of Ontario Directors of Education et Institut de leadership en éducation.

8- Luc, Édith. 2010. **Le leadership partagé.**
Le leadership est un processus d'influence réciproque entre des personnes mobilisées pour une cause commune. L'auteure décode les mécanismes au coeur du leadership partagé et voit dans cette coopération l'occasion pour chacun de cesser d'être un simple observateur de son environnement pour en devenir un acteur influent.

9- Mc Andrew, Marie, Maryse Potvin et Corina Borri-Anadon. 2013. **Le développement d'institutions inclusives en contexte de diversité**
L'approche inclusive vise à introduire un processus transformatif au sein des institutions afin que tous les individus, dans et avec leurs différences, puissent y participer et y contribuer en toute équité.

10- Marzano, Robert J. 2003. **What works in schools. Translating research into action.**

11- Marzano, Robert J., Timothy Waters et Brian A. McNulty. 2005. **School Leadership that Works: from Research to Results.** Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

12- <http://www.teluq.ca/site/etudes/formation-continue/enseignement-efficace.php>
Les recherches sur la formation continue montrent que l'accompagnement constitue un facteur ayant un impact déterminant sur les pratiques enseignantes. Cette formation, basée sur des données probantes et validées sur le terrain, maximise l'effet du développement professionnel des enseignants sur l'apprentissage des élèves.





FASCICULE I : Pour la gestion efficace d'un établissement

