

**Rapport**

***Ensemble pour  
la réussite!***

Projet pour l'implantation de la  
communauté d'apprentissage  
professionnelle  
(CAP)

Novembre 2006

***La CAP, pour  
maintenir le CAP!***



Association  
des enseignantes  
et des enseignants  
franco-ontariens



Ontario



Association des directions et  
directions adjointes des écoles  
franco-ontariennes  
340, rue York  
Ottawa (Ontario)  
K1N 5V3  
Tél. : (613) 789-1998  
Télééc. : (613) 789-2898  
Courriel : [info@adfo.org](mailto:info@adfo.org)  
Site Web : [www.adfo.org](http://www.adfo.org)



Association  
des enseignantes  
et des enseignants  
franco-ontariens

681, chemin Belfast  
Ottawa (Ontario)  
K1G 0Z4  
Tél. : (613) 244-2336  
ou 1-800-267-4217  
Télééc. : (613) 563-7718  
ou 1-888-609-7718  
Courriel : [aefo@aefo.on.ca](mailto:aefo@aefo.on.ca)  
Site Web : [www.aefo.on.ca](http://www.aefo.on.ca)



Ministère de l'Éducation  
900, rue Bay  
14<sup>e</sup> étage, Édifice Mowat  
Toronto (Ontario)  
M7A 1L2  
Tél. : (416) 325-2929  
ou 1-800-387-5514  
Télééc. : (416) 325-6348  
ATS: 1-800-263-2892

# Table des matières

<b>Présentation</b> .....	<b>5</b>
<b>Description et signification d'une CAP</b> .....	<b>7</b>
Ensemble pour la réussite! .....	7
Lien avec la Politique d'aménagement linguistique .....	7
Tableau comparatif .....	8
<b>Profil des écoles participantes</b> .....	<b>13</b>
<b>Documentation</b> .....	<b>15</b>
Cueillette d'informations .....	15
Constats généraux .....	16
<i>En début de projet</i> .....	16
1. Constats en tant qu'expérience de gestion du changement .....	16
2. Constats en tant que médium pédagogique pour aborder les apprentissages .....	16
3. Constats en tant que véhicule du leadership .....	17
4. Constats en tant que construction d'une communauté .....	17
<i>En fin d'année scolaire</i> .....	18
1. Constats en tant qu'expérience de gestion du changement .....	18
2. Constats en tant que médium pédagogique pour aborder les apprentissages .....	19
3. Constats en tant que véhicule du leadership .....	20
4. Constats en tant que construction d'une communauté .....	20
<b>Observation des pratiques</b> .....	<b>23</b>
Constats .....	23
1 <sup>er</sup> concept-clé : Cadre de gestion politique/leadership .....	23
2 <sup>e</sup> concept-clé : Stratégies de mise en oeuvre .....	24
3 <sup>e</sup> concept-clé : Résultats obtenus/engagement/rendement recherché .....	25
4 <sup>e</sup> concept-clé : Cadre de responsabilisation .....	26
5 <sup>e</sup> concept-clé : Considérations budgétaires .....	26
Points saillants par thème .....	26
Gestion du changement .....	26
Médium pédagogique .....	26
Véhicule du leadership .....	27
Construction d'une communauté .....	27
<b>Recommandations</b> .....	<b>29</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>31</b>
<b>Annexe A</b>	
Formulaire de demande de participation	
<b>Annexe B</b>	
Sondage sur le projet de communauté d'apprentissage professionnelle « Ensemble pour la réussite »	





# Présentation

C'est avec grand plaisir que nous voulons partager avec vous le rapport de la recherche-action et le DVD sur l'expérience vécue par le personnel de quatre écoles participant au projet de mise en œuvre d'une communauté d'apprentissage professionnelle. Ces deux outils sont le fruit d'une collaboration étroite et très enrichissante entre collègues qui ont le même désir, soit celui d'offrir une éducation de qualité aux élèves de langue française en Ontario.

Ce premier projet de partenariat entre l'Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens, l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes et le Secrétariat de la littératie et de la numératie du ministère de l'Éducation de l'Ontario nous a prouvé qu'il est possible, en travaillant en étroite collaboration, de mettre en place des conditions maximales permettant d'atteindre l'excellence.

Les témoignages recueillis tout au long de cette recherche-action nous ont démontré le degré d'engagement et de dévouement de l'ensemble des intervenantes et des intervenants qui travaillent dans nos écoles.

Nous avons été touchés par l'enthousiasme des participantes et des participants à ce projet, par leur grand désir de répondre aux besoins d'apprentissage de leurs élèves et par leur ouverture face à un changement de culture au sein de leur école.

Nous tenons à remercier le personnel des quatre écoles qui ont accepté de vivre l'aventure avec nous et qui continuent ce beau projet de collaboration. Un merci spécial à Lise Routhier Boudreau et Paule Boisvert qui ont travaillé étroitement avec ces écoles.

Nous voulons aussi souligner de façon particulière l'appui financier du Secrétariat de la littératie et de la numératie grâce auquel nous avons pu développer des outils qui serviront à l'ensemble des écoles franco-ontariennes.

En terminant, nous vous souhaitons de vivre, dans vos milieux de travail respectifs, des expériences de collaboration aussi enrichissantes.

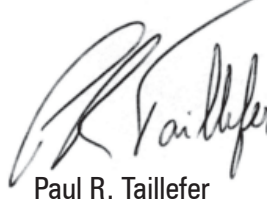
Bonne lecture et bon visionnement!

Le président de l'ADFO,



Nil Parent

Le président de l'AEFO,



Paul R. Taillefer





# **Description et signification d'une CAP**

La communauté d'apprentissage professionnelle s'inscrit dans les étapes d'adoption d'un changement culturel. Adopter une approche CAP, c'est adopter une perspective particulière du travail en équipe et de sa finalité. Que devons-nous faire et pourquoi travailler de cette façon? Pour l'essentiel, ce paradigme de travail s'inspire d'un modèle de leadership qui reconnaît comme fondamentaux les éléments suivants : collaboration, communication efficace, démocratie et responsabilisation.

La construction d'une équipe de communauté d'apprentissage professionnelle s'applique tant en éducation, en gestion, qu'en développement communautaire. La notion de communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) est apparue ces dernières années sous des formes diverses. Parmi les formes qu'elle a connues, on peut citer l'apprentissage coopératif, l'approche communicative, l'enseignement par projet, la gestion participative, l'enseignement personnalisé, le modèle japonais en gestion, les tendances actuelles dans certains ministères et agences publiques, les modèles de coopération des pêcheurs acadiens et diverses expériences communautaires et féministes.

## ***Ensemble pour la réussite!***

Le projet *Ensemble pour la réussite!* parainé par l'Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens (AEFO), l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO) et le Secrétariat de la littératie et de la numératie du ministère de l'Éducation de l'Ontario (MÉO) est une recherche-action dont l'objectif est de développer une volonté

commune de travailler ensemble, une mise en commun de réflexions sur des pratiques professionnelles et une visée de réussite en commun. Ce projet francophone est développé dans quatre écoles sélectionnées par concours et répondant à certains critères précis.

## ***Lien avec la Politique d'aménagement linguistique***

Ces expériences vont permettre de mieux appliquer la *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario (PAL)*, 2004, entre autres, pour la bonne raison que l'aménagement linguistique porte sur un changement à adopter et que plusieurs composantes de la CAP sont les mêmes que celles de la *Politique d'aménagement linguistique*.

L'aménagement linguistique est fondé sur la notion de communauté. Il s'agit d'un ensemble « d'interventions planifiées et systémiques visant à assurer la protection, la valorisation et la transmission de la langue et de la culture française en milieu minoritaire » (voir *PAL*, p. 5). L'aménagement linguistique porte sur cinq axes : l'axe d'apprentissage, l'axe de la construction identitaire, l'axe du leadership participatif, l'axe de l'engagement et l'axe de la vitalité institutionnelle (voir *PAL*, p. 32). Bien intégrés, ces axes peuvent alimenter l'approche de la CAP. En fait, l'approche de la CAP ne peut être qu'une application réussie de la *Politique d'aménagement linguistique* parce qu'elle réunit les conditions optimales pour la réaliser. Il y a donc une complémentarité exemplaire entre une CAP et la mise en œuvre de la *Politique d'aménagement linguistique*. D'ailleurs, la mise en œuvre de cette politique peut-elle



vraiment se faire sans la CAP? La communauté d'apprentissage professionnelle doit donc s'étendre à toutes les écoles, et ce, par le transfert des expertises d'une école à l'autre.

Ce rapport découle de l'expérience des écoles sélectionnées et de leur projet d'école. Nous traiterons des outils pour gérer une communauté d'apprentissage professionnelle et de certains obstacles, défis et résultats qui y sont associés. Nous formulerons des recommandations pour la mise en place de conditions maximales qui assureront une des composantes essentielles à la CAP, soit la persévérance.

Nous proposons un résumé des composantes d'une CAP de façon à permettre une lecture comparative. Bien qu'il ne soit pas toujours nécessaire de suivre toutes les étapes pour l'adoption d'un changement, il importe de se situer par rapport à un ensemble de possibilités. Une CAP se distingue d'une institution traditionnelle dans au moins 12 domaines. Ces distinctions ne sont pas toutes nettement découpées; une institution a sa vie propre alimentée par plusieurs courants. Cette liste peut servir à valider une situation particulière par rapport aux composantes retenues.

### **Tableau comparatif**

<b><i>Institution traditionnelle</i></b>	<b><i>Communauté d'apprentissage professionnelle</i></b>
<b><i>1. Collaboration</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolement des travailleuses et des travailleurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipes travaillant en collaboration.</li> </ul>
<b><i>2. Énoncé de mission</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énoncé semblable entre institutions.</li> <li>• Énoncé bref affirmant une intention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe précise ce que les intéressées et les intéressés feront.</li> <li>• L'énoncé répond à la question : <i>Comment saurons-nous que les élèves apprennent?</i></li> <li>• L'énoncé précise comment l'école répond aux besoins des élèves qui n'assimilent pas le contenu.</li> </ul>
<b><i>3. Énoncé de vision</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'énoncé est une opinion.</li> <li>• L'énoncé devient une liste de ce que l'on souhaite.</li> <li>• L'énoncé est souvent ignoré.</li> <li>• L'énoncé est souvent dicté ou mis au point par un petit groupe d'individus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'énoncé se base sur la recherche.</li> <li>• L'énoncé est crédible et axé sur les résultats.</li> <li>• L'énoncé sert de base pour planifier les améliorations.</li> <li>• L'énoncé est un consensus général établi en collaboration.</li> </ul>





<i>4. Énoncé de valeurs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les valeurs n'ont pas de base réelle.</li> <li>• Les valeurs exprimées dans l'énoncé sont très nombreuses.</li> <li>• Les valeurs sont exprimées en tant que croyances plutôt qu'en vécus.</li> <li>• Les valeurs de l'énoncé sont axées sur soi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les valeurs sont établies en fonction de la vision.</li> <li>• Les valeurs exprimées dans l'énoncé sont limitées.</li> <li>• L'énoncé sert de base pour planifier les améliorations.</li> <li>• Les valeurs sont exprimées en tant que comportements et engagements.</li> </ul>
<i>5. Rédaction d'un énoncé d'objectifs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs n'ont pas de base réelle.</li> <li>• Les objectifs sont très nombreux.</li> <li>• Les objectifs visent les moyens plutôt que les résultats.</li> <li>• Les objectifs ne peuvent être ni évalués ni mesurés.</li> <li>• Les objectifs ne font l'objet d'aucun suivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs de l'énoncé sont établis en fonction de la vision.</li> <li>• Les objectifs sont limités.</li> <li>• Les objectifs sont axés sur les résultats recherchés.</li> <li>• Les objectifs correspondent à des indicateurs de rendement mesurables.</li> <li>• Les objectifs font l'objet d'un suivi continu.</li> <li>• Les objectifs sont établis en vue de gains à court terme et de finalités à long terme.</li> </ul>
<i>6. Approche axée sur l'apprentissage</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche axée sur l'enseignement (gestion élevée).</li> <li>• Modèle de transmission et de reproduction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de soi.</li> <li>• Responsabilisation.</li> <li>• Autonomie.</li> <li>• Créativité.</li> </ul>
<i>7. Conception du programme</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque enseignante et enseignant décide du contenu à enseigner.</li> <li>• La surcharge de contenu à enseigner est fréquente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme d'études, développé en collaboration, est axé sur ce que les élèves doivent apprendre.</li> <li>• La rédaction du contenu permet un enseignement plus approfondi de la matière privilégiée.</li> <li>• Les évaluations sont mises au point en collaboration.</li> <li>• Un plan est établi en collaboration pour répondre aux besoins des élèves qui n'assimilent pas le contenu.</li> </ul>



<i>8. Recherche et résultats</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'efficacité des méthodes d'amélioration est évaluée à l'externe. Les enseignantes et les enseignants se fient à des personnes hors de l'établissement pour juger de ce qui fonctionne.</li> <li>• On choisit les approches selon que les enseignantes et les enseignants les aiment ou non.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les approches sont validées à l'interne. Des équipes de travail mettent diverses approches d'amélioration à l'essai et comparent leurs effets sur l'apprentissage.</li> <li>• L'effet des diverses approches sur l'apprentissage est le principal critère d'évaluation</li> </ul>
<i>9. Leadership</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administratrices et les administrateurs sont considérés comme occupant des positions de leadership, alors que les enseignantes et les enseignants sont perçus comme des exécutants.</li> <li>• L'administratrice ou l'administrateur a tendance à privilégier les styles meneur et commandant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administratrices et les administrateurs sont considérés comme étant les leaders des leaders. Les enseignantes et les enseignants sont perçus comme étant des leaders de changement.</li> <li>• On trouve un équilibre dans l'usage des divers styles de leadership : visionnaire, coach, rassembleur, démocrate, meneur, commandant.</li> </ul>
<i>10. Plan d'amélioration</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan porte sur de nombreux aspects.</li> <li>• L'objectif premier est souvent « de remettre le plan à temps »; ensuite, le plan est ignoré.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan d'amélioration porte sur un nombre restreint d'objectifs ayant un effet sur le niveau d'apprentissage des élèves.</li> <li>• Le plan est le véhicule de choix pour une amélioration organisée et durable de l'école.</li> </ul>
<i>11. Célébration</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les célébrations sont peu fréquentes. Lorsque des enseignantes et des enseignants sont honorés, la célébration vise habituellement un groupe.</li> <li>• Les élèves sont honorés lorsqu'ils atteignent un succès préétabli.</li> <li>• Les honneurs sont réservés à quelques individus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En plus d'honorer les succès préétablis, les célébrations marquent les améliorations.</li> <li>• L'école met tous ses efforts à créer des succès et à les célébrer.</li> <li>• Les célébrations sont liées à la vision de l'école et à ses valeurs, ainsi qu'aux améliorations des résultats des élèves.</li> </ul>



## 12. Persévérance

- |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Les efforts d'amélioration changent fréquemment, selon les tendances et les programmes à la mode.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'école s'engage à « maintenir le cap » dans le but d'atteindre son objectif. De nouvelles initiatives sont mises en œuvre uniquement lorsqu'il a été déterminé que les changements aideront l'école à atteindre son objectif.</li><li>• Le rôle du leader est de promouvoir et de défendre la vision et les valeurs de l'école et de confronter les personnes dont les comportements ne cadrent pas avec celles-ci.</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Une référence à ces composantes, dans la perspective d'une évaluation formative, peut permettre à une équipe de se situer par rapport à une communauté d'apprentissage professionnelle. En fait, la meilleure façon de répondre aux visées stratégiques de la *Politique d'aménagement linguistique* consiste à valider ces composantes et à apprécier la différence entre une gestion traditionnelle de la pédagogie et une CAP (voir *PAL*, p. 29 et al.). Par exemple, le développement de la personne et la réussite scolaire sont-ils incorporés dans la description des objectifs? Le sont-ils en termes de résultats recherchés? Quels indicateurs mesurables sont prévus? Quels suivis sont appliqués? On peut aussi vérifier quelles capacités institutionnelles sont en place. Quelle formation est prévue pour le personnel? Quel modèle de leadership se vit entre le personnel, la direction et les agentes et agents de supervision? Toutes ces questions et plusieurs autres constituent le vécu d'une CAP. C'est donc dire que c'est par une CAP que la *Politique d'aménagement linguistique* se vit le mieux.

Un modèle de CAP s'inspire aussi d'une planification stratégique. Le mot « stratégique » est tellement utilisé qu'on en oublie le sens réel. Les caractéristiques d'une planification stratégique s'apparentent à celles d'une CAP (voir la colonne **Communauté d'apprentissage professionnelle** du tableau comparatif, pages 8, 9, 10 et 11).

Une approche stratégique reconnaît :

- qu'un échange entre humains est actif et constructif, d'où l'importance du leadership rassembleur et démocrate pour actualiser un modèle de vécu collaboratif, flexible et interactif;
- que tout échange réussi établit des liens entre de nouvelles informations et des connaissances antérieures, d'où la notion de recherche-action pour aboutir à une action de changement à partir de faits et non seulement d'opinions, d'impressions et de sentiments;
- que les connaissances doivent être constamment réorganisées, d'où l'importance de la flexibilité et de l'engagement de chacun pour assurer suivi et continuité — établir une mouvance synergique plutôt que linéaire;
- que l'organisation stratégique est un apprentissage en soi, d'où la pratique des divers styles de leadership, de l'évaluation formative partagée, de la communication efficace et de l'intelligence émotionnelle dont les concepts nourrissent la réalisation d'une recherche-action;
- qu'il est nécessaire de maintenir un équilibre entre la vue d'ensemble à long terme et le travail sur le gain immédiat — apprendre à voir l'arbre et la forêt en même temps.



# ***Profil des écoles participantes***

Quatre écoles ont été retenues selon les lignes directrices (voir Annexe A, p. 2). Trois des écoles sont situées dans la région du Nord-Est de la province et la quatrième est située dans la région de l'Est. Une des écoles se trouve en milieu urbain, deux en milieu rural et la quatrième dans une petite communauté. Une de ces écoles ne regroupe que des élèves du cycle primaire.





# Documentation

## Cueillette d'informations

Quarante-quatre participantes et participants en début d'année et cinquante-et-un en fin d'année ont répondu au *Sondage sur le projet de communauté d'apprentissage professionnelle « Ensemble pour la réussite! »* (voir Annexe B) préparé par Benoît Cazabon et les responsables de l'AEFO, Claudia Guidolin et Lise Routhier Boudreau, et de l'ADFO, Claire Thibideau et Paule Boisvert.

Ce sondage porte sur quatre domaines :

- la CAP comme expérience de gestion;
- la CAP comme médium pédagogique pour aborder les apprentissages;
- la CAP comme véhicule du leadership;
- la CAP comme construction d'une communauté.

Le questionnaire comporte 29 questions. Les domaines retenus traitent des composantes essentielles à inclure dans l'approche de la CAP. Construit à partir d'affirmations contenant un concept à cerner (méthode Q-sort), les répondantes et les répondants doivent reconnaître si l'affirmation décrit ou non leur situation (eux-mêmes, l'école, les leaders). Pour chaque question, un espace est réservé aux commentaires. Les répondantes et les répondants ont utilisé ces espaces pour donner des exemples précis et commenter à profusion leur situation.

Le sondage complété par le personnel enseignant en début et en fin d'année permet d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

1. Une CAP est fondée sur la recherche. L'instrument permet de se situer comme équipe avec ses forces et ses faiblesses, ses défis et ses obstacles. Il laisse une preuve tangible des indicateurs les plus pertinents pour cette approche.

2. Une CAP sert à apprendre. Chacune des questions constitue un défi en matière de connaissance en gestion, en stratégies pédagogiques interactives, en styles de leadership et en construction d'une communauté active. Ce sont des domaines d'expertise. On peut se satisfaire de ses connaissances actuelles ou on peut vouloir les améliorer et les approfondir.
3. Une CAP est un milieu de collaboration. La compilation peut servir d'entrée en matière pour aborder les défis, les obstacles et mieux utiliser les forces.

Le questionnaire a donc une fonction informative qui répond aux exigences d'une recherche-action et une fonction formative afin qu'une équipe puisse être autonome. Quelques répondantes et répondants croient que les questions ne sont pas valides parce qu'ils ne peuvent y répondre; cette méprise est courante. Dans un sondage, ce qu'on ne sait pas est aussi important que ce qu'on sait. Au début du projet d'école, il est normal de ne pas tout savoir; cela permet aussi d'identifier les priorités à inclure. D'ailleurs, certains disent « mieux comprendre » au fur et à mesure qu'ils avancent dans le questionnaire. Utilisées de façon formative (pour alimenter la discussion, pour construire des consensus ou pour orienter la planification stratégique), les données du questionnaire sont très pertinentes et constituent une excellente source d'information. Le questionnaire est vu comme une façon de s'approprier la philosophie de l'approche de la CAP. D'ailleurs, on lui reconnaît une valeur comme façon de mieux approfondir la *Politique d'aménagement linguistique*. Les répondantes et les répondants apprennent à poser un regard critique sur les fondements des cinq axes d'intervention de la PAL, sur le développement des résultats et des indi-



cateurs, sur les compétences à atteindre et sur les capacités à développer. Ce partage fait en sorte que ces concepts deviennent vivants et qu'une responsabilité à leur égard en découle.

## **Constats généraux**

Ces constats ne s'appliquent pas tous à toutes les écoles. Ils reflètent l'opinion majoritaire en tenant compte de toutes les écoles participantes. Il revient à l'équipe de chaque école particulière de commenter son propre profil.

### **En début de projet**

#### **1. Constats en tant qu'expérience de gestion du changement**

- a) La possibilité de définir le projet en collaboration et d'en assurer la compréhension des attentes par tous n'est pas réaliste (facteur de gestion).
- b) Le lancement est tardif dans l'année scolaire alors on doit escamoter des étapes importantes (facteur de compréhension d'une CAP).
- c) La compréhension des attentes de l'approche de la CAP est absente chez la plupart des participantes et participants (conséquence de a)).
- d) On se dit très satisfait des efforts de consolidation (facteur de leadership interne).
- e) À cause des conditions de départ, la planification proactive et stratégique, tout comme l'évaluation formative, n'a pu être expérimentée par la majorité : *On n'est pas rendu là* (facteur de gestion).
- f) Il y a 57 % des répondantes et des répondants qui se disent « pas préparés » ou « très peu préparés » pour vivre une CAP, et 37 % s'estiment « partiellement préparés ».

**Remarques :** Les enseignantes et les enseignants sont très conscients de leur situation. La plupart d'entre eux ont des attentes élevées par rapport à la réussite de la CAP; ils veulent que la CAP à leur école soit un succès. Ils veulent s'engager et croient en cette approche, mais ils craignent le surmenage. Lors de l'adoption d'un changement, les préoccupations se manifestent par la crainte d'une surcharge de travail, le manque de temps et la non-intégration de cette initiative avec d'autres responsabilités. Cela indique que les conditions d'adoption ne réunissent pas, au départ, toutes les composantes d'une CAP (voir le tableau comparatif des pages 8, 9 10 et 11 distinguant une institution traditionnelle d'une CAP). Les préoccupations soulevées sont très justifiées dans ce contexte. S'agit-il d'une autre expérience? Y aura-t-il une continuité? Cette approche répond-elle à mes préoccupations majeures face aux apprentissages? Ce sont toutes des questions auxquelles l'amorce de la mise en œuvre d'une CAP doit donner satisfaction.

#### **2. Constats en tant que médium pédagogique pour aborder les apprentissages**

- a) Le partage pédagogique est très élevé.
- b) On pratique peu l'observation des pairs et la révision en équipe.
- c) Le partage des connaissances, la formation entre pairs et le jumelage sont assez courants (63 % plutôt bien et parfaitement).
- d) On se dit très satisfait de l'appui du leadership (73 % plutôt bien et parfaitement).
- e) L'usage de l'évaluation formative, du transfert des qualités et de l'usage de stratégies plus réussies et plus variées en littératie et en numératie ne s'applique qu'à une seule école qui





n'est pas la même selon la composante.

**Remarques :** Le domaine pédagogique est plus rassurant pour les enseignantes et les enseignants car ils se sentent en contrôle : on connaît les forces et les faiblesses de ce domaine. On veut améliorer la planification partagée, l'observation des pairs, la formation entre pairs et l'évaluation formative comme priorité. On veut surtout voir un effet sur les apprentissages des élèves. On s'attend à établir des liens serrés avec le curriculum en littérature et en numératie avec un appui de l'extérieur. Ce sont toutes des attentes qu'une CAP bien gérée devrait satisfaire.

### 3. **Constats en tant que véhicule du leadership**

- a) Seulement 30 % des participantes et des participants ont eu la chance de manifester leur engagement à la CAP au moment de l'administration du sondage.
- b) Le potentiel d'interactivité est élevé (41 % partiellement, 36 % plutôt bien).
- c) Les valeurs significatives de l'équipe sont peu définies.
- d) Le partage démocratique du plan et l'adhésion reçoivent une approbation mitigée.
- e) On est convaincu de travailler dans un environnement sain.
- f) On est généralement d'accord sur la valeur ajoutée à la CAP pour l'amélioration du rendement de l'élève et l'enrichissement mutuel du personnel par le partage de stratégies de qualité.

**Remarques :** La plupart des remarques se rapportent à la dynamique du processus de mise en marche du projet d'école tout autant qu'aux caractéristiques des équipes. Bien qu'on soit très satisfait du leadership

interne, on semble avoir des préoccupations élevées concernant les liens avec le Ministère et les prérogatives du curriculum. On se dit prêt à être réceptif à condition que l'on assure un appui et une continuité. Ce sont des conditions très recevables et conformes aux conditions d'une CAP réussie. La définition du leadership qui se dégage des commentaires semble s'orienter vers l'extérieur plutôt que d'émaner des compétences internes de l'équipe et des individus qui la forment.

### 4. **Constats en tant que construction d'une communauté**

- a) Les qualités d'une équipe et sa formation en termes de communication interpersonnelle sont perçues comme faibles.
- b) La capacité de l'équipe à analyser des situations complexes semble acquise pour la plupart.
- c) La gestion des conflits se fait selon un modèle professionnel satisfaisant.
- d) On est assuré de pouvoir « laisser des traces » en guise de manifestation de la réussite du projet d'école (56 % plutôt bien, 18 % parfaitement).
- e) On accorde une importance très élevée (67 % plutôt bien et parfaitement) à la continuité du projet d'école.
- f) Les moyens pour donner un sens communautaire à la CAP sont faibles.

**Remarques :** Conséquent avec les remarques concernant les domaines de la gestion du changement et du leadership, la construction d'une communauté présente, au début du projet d'école, des préoccupations majeures et des forces certaines. On aimerait plus de temps pour approfondir les connaissances sur l'autonomie d'une équipe, l'écoute active et le développement communautaire (p. ex. assurer une continuité et l'adhésion des parents). On fait plusieurs suggestions pour assurer la réussite du projet d'école.

Les commentaires de cette section relèvent plus des désirs que des compétences vérifiables (on donne le « souhaité » plutôt que les conditions de réalisation). Il revient aux leaders de comprendre l'expression de ces désirs et de les traduire en résultats concrets. Ce constat sera modifié en fin d'année en une attente plus précise.

### *En fin d'année scolaire*

#### **1. Constats en tant qu'expérience de gestion du changement**

- a) Le travail d'équipe et le besoin de partager pour assurer une plus grande continuité et une plus grande cohésion au sein de l'équipe demeurent les raisons premières motivant les membres à s'engager dans une CAP.
- b) Les préoccupations pédagogiques sont la lecture chez les garçons surtout, la résolution de problèmes, les nouveautés à maîtriser et l'évaluation diagnostique et formative.
- c) Plusieurs expriment leur satisfaction par rapport à la gestion du changement tout en reconnaissant des améliorations à apporter.
- d) Les attentes les plus importantes demeurent l'approche axée sur l'apprentissage (action) et le projet d'école élaboré en collaboration. La rédaction d'objectifs en fonction de la vision suit de près comme attente importante.

**Remarques :** En dépit de certaines difficultés circonstancielles, les participantes et les participants reconnaissent une valeur élevée à l'approche de la CAP. Tout en reconnaissant la qualité de gestion, plusieurs soulignent le manque de temps, ce qui est un symptôme habituel d'une activité de changement partiellement intégrée aux activités essentielles et aux priorités reconnues. Les participantes et les participants ont l'impression qu'il s'agit d'une charge de travail supplémen-

taire. On accorde à la fois une bonne cote au fonctionnement de l'école et au besoin de mieux partager, de rehausser l'engagement de toutes et de tous et de bien diriger les réunions. On pourrait parler d'une certaine instabilité en matière de gestion. On se dit satisfait de la place de l'évaluation formative en gestion tout en réclamant une meilleure définition des responsabilités des membres, une amélioration du travail d'équipe, une réduction du nombre d'objectifs, ainsi qu'une direction plus claire accordée aux activités. Ces contradictions permettent d'identifier les domaines à mieux maîtriser, à partager en séances d'évaluation formative et à intégrer dans un plan opérationnel ou de formation.

Parmi les suggestions, on aimerait :

- respecter les étapes dans l'adoption du projet d'école : commencer par le profil de l'élève (ce qui correspond à deux composantes importantes d'une CAP : objectifs établis sur la recherche et objectifs établis en fonction de la vision);
- avoir moins de bureaucratie et plus de simplicité (autre composante importante d'une CAP : approche fondée sur l'action).

En tant qu'expérience de gestion, on maintient une opinion élevée concernant l'intention. Le vécu a représenté un défi que certaines et certains considèrent comme supplémentaire à celui de leur tâche première, soit enseigner; une telle opinion est compréhensible. Il faudrait s'assurer de tenir compte de toute inquiétude exprimée par chaque équipe-école avant d'entreprendre la prochaine étape.

On retrouve aussi les préoccupations de base suivantes :

- *sur le plan personnel* : compréhension de l'approche de la CAP, de mon rôle et de mes responsabilités comme participante et participant;



- *sur le plan de l'information* : maîtrise de certains concepts nouveaux et appropriation du modèle de gestion d'une CAP;
- *sur le plan de la formation* : moments accordés pour expérimenter certaines pratiques pédagogiques, place non intégrée de l'évaluation formative, planification stratégique précipitée (leadership de style entraîneur et commandant);
- *sur le plan de la collaboration* : engagement de tous les pairs et présence d'occasions de partage suffisantes;
- *sur le plan de la gestion* : place des divers styles de leadership chez tous les membres de l'équipe et un sens clair (visionnaire) à donner à la direction du projet d'école. La tendance demeure en partie de croire que le leadership se situe chez ceux qui ont des postes de responsabilités plutôt que chez tout le monde.

Près des deux tiers des répondantes et des répondants croient que ces obstacles réels sont surmontés. Cependant, le tiers restant maintient qu'il faudrait revenir sur ces préoccupations. Il serait normal, en fin de parcours et avant de commencer une seconde année, d'accorder une attention particulière à ces préoccupations de manière à créer un contexte plus favorable à la satisfaction et à la réussite. Cette réflexion est reliée au tableau distinguant une institution traditionnelle d'une CAP.

## **2. Constats en tant que médium pédagogique pour aborder les apprentissages**

- a) Certaines pratiques pédagogiques favorisées en CAP ne sont pas utilisées.
- b) Les pratiques en ordre de priorité que l'on juge essentielles parmi celles qui ne sont pas utilisées sont :
  - 1 - la formation entre pairs;
  - 2 - la révision en équipe;

- 3 - la planification partagée et l'observation de classe;
- 4 - le partage des connaissances, le jumelage, le leadership et l'évaluation formative.

**Remarques** : Le vécu pédagogique comme CAP est effleuré, mais l'attention s'est portée sur le vécu comme gestion de projet d'école et comme nouveau modèle de leadership (que nous aborderons au constat numéro trois). Bien qu'il soit normal, au début d'une pratique nouvelle, de se concentrer sur la gestion et le leadership, il faudra, pour bien entrer dans un projet d'apprentissage par l'action, inscrire le vécu pédagogique comme application de ces apprentissages.

Plusieurs pratiques seront mieux réussies si on respecte les suggestions proposées par les participantes et les participants :

- assurer une planification partagée de façon à rehausser l'engagement de toutes et de tous;
- inscrire les pratiques dans la planification, l'ordre du jour des rencontres et le plan de formation;
- intégrer un plan d'évaluation formative au plan opérationnel de l'école de façon à offrir une rétroaction éclairée sur l'adoption de stratégies d'enseignement, la gestion de la pédagogie (p. ex. observation, jumelage, production par pairs) et la vérification des réussites (validation).

Les participantes et les participants font remarquer que certaines pratiques décrivent bien leur vécu (voir Annexe B, questions 2.1 à 2.10). Cependant, on ne peut discerner si cette haute opinion est due à la CAP ou au fait que l'école et ses membres les utilisaient auparavant. La deuxième année du projet d'école devrait s'amorcer en adoptant les trois propositions retenues ci-dessus.



### 3. *Constats en tant que véhicule du leadership*

- a) Les répondantes et les répondants offrent plusieurs exemples de pratiques de leadership réussies.
- b) Le ton des propos témoigne de la confiance, du respect, de la compréhension et de la compassion chez les pairs.
- c) On est en mesure d'identifier plusieurs styles de leadership en usage et leur impact.
- d) On mesure bien l'inégalité du partage (ceux qui s'engagent et ceux qui hésitent) et les conséquences.

**Remarques :** Ce domaine a fait l'objet d'une évaluation (dans le sondage) à la fois réaliste et approfondie. Les répondantes et les répondants reconnaissent bien l'atmosphère de l'école en tant que milieu de leadership : les styles, l'engagement partagé ou non et l'appropriation du processus de changement : « On comprend mieux maintenant ». Des attentes liées à une CAP comme définition de ce type de projet deviennent évidentes. On affirme le besoin de discussions franches, de partager défis et succès et d'objectiver les pratiques et leurs résultats. Une CAP est fondée sur la recherche-action; cependant, il convient, avant d'agir, de se donner des informations justes et pertinentes. Certaines répondantes et certains répondants insistent sur ce besoin comme sur celui de reprendre certains éléments du processus et d'avoir une discussion ouverte face aux réponses à ce sondage.

Ces remarques témoignent d'un haut niveau de maturité professionnelle en matière de leadership tout comme elles démontrent un haut niveau de confiance en soi et en ses pairs. Les conditions pour enclencher une deuxième année sont réunies si on tient compte de certaines caractéristiques du leadership réussi :

- revoir le style démocratique et adopter son fonctionnement sur la base d'une connaissance maîtrisée plutôt que sur l'opinion générale qu'on s'en fait, sans négliger pour autant les autres styles;
- vérifier les raisons qui retiennent le plein engagement de certains membres en reconnaissant leurs points de vue;
- participer aux conditions maximales en offrant des arguments constructifs à celles et ceux éprouvant des difficultés à s'engager;
- assurer un lien entre les parties (les niveaux d'enseignement) et le tout, entre les objectifs, la vision et les résultats des élèves;
- se doter d'un outil simple et malléable pour assurer une évaluation formative intégrée à la planification et à la mise en œuvre (participation, objectivation, rétroaction rapide et efficace).

### 4. *Constats en tant que construction d'une communauté*

- a) Les répondantes et les répondants sont plus en mesure d'offrir des exemples spécifiques pour l'amélioration des relations.
- b) Les répondantes et les répondants offrent plusieurs exemples de techniques, stratégies ou comportements à utiliser pour développer les compétences professionnelles propres à construire une CAP.
- c) Les répondantes et les répondants ont un répertoire utile de compétences pour la gestion des conflits.
- d) Les répondantes et les répondants font part de projets d'élèves variés comme manifestation de la réussite de la CAP cette année.
- e) Les répondantes et les répondants sont confiants, pour la plupart, de pouvoir maintenir le cap si on concerte



les efforts, planifie dès maintenant, maintient les bonnes pratiques et progresse à petits pas.

**Remarques :** En dépit des difficultés remarquées en gestion (voir Annexe B, Domaine 1) et en leadership (voir Annexe B, Domaine 3), la notion de communauté scolaire semble acquise en bonne partie pour la majorité des projets d'école. Tout en étant réalistes, les commentaires, par la richesse et la variété des suggestions, révèlent dynamisme, convergence et confiance. Chaque école voudra les utiliser comme point d'ancrage pour la nouvelle année. Une validation plus objective des projets pédagogiques énumérés en tant qu'innovation, engagement de la communauté extérieure, véritable apport aux compétences des élèves, reste à faire. Qu'est-ce qui constitue une innovation? Pourquoi est-ce une bonne chose? À quoi la reconnaît-on? En quoi les élèves sont-ils plus compétents et plus heureux dans notre école? En quoi reconnaît-on que les enseignantes et les enseignants sont mieux préparés pour les accompagner et sont plus satisfaits dans leur rôle? De quelle manière les pratiques et les activités pédagogiques rehaussent-elles la construction identitaire?

Ces questions sont à la base de la réussite de la mise en œuvre de la *Politique d'aménagement linguistique* (voir PAL, p. 49 et al.). En ce sens, en milieu minoritaire, la pratique d'une CAP revêt un caractère indispensable de continuité de la communauté. La vitalité linguistique sera rehaussée selon que l'on aura su travailler les catégories d'intervention de la construction identitaire (voir PAL, p. 55). Avec la *Politique d'aménagement linguistique*, la communauté éducative franco-ontarienne est au début d'un véritable questionnement sur elle-même. La construction identitaire est un long processus qui mérite une compréhension en profondeur. Avec la CAP, on travaillera avec insistance, persévérance et lucidité.

Si l'enthousiasme est contagieux, il ne fait pas de doute que les participantes et les participants se préparent d'ores et déjà à relever le défi de l'an prochain. Ils demandent cependant un appui :

- aide technique supplémentaire;
- participation à la planification;
- temps pour divers exercices de formation;
- développement d'un programme de communication avec les parents et le milieu;
- évaluation accrue des pratiques de formation, d'accompagnement, de gestion et de pédagogie;
- continuité : déterminer un nombre restreint d'objectifs, se donner le temps de réaliser un projet d'école, appliquer les connaissances acquises comme la gestion participative, les divers styles de leadership, la mobilisation de toutes et de tous, l'évaluation formative partagée, certaines pratiques d'amélioration des relations dans une équipe et se donner du temps pour assimiler ces notions.





# Observation des pratiques

Au cours de l'année, les conseillères externes ont accompagné l'équipe-école dans la mise en œuvre du projet d'école. Elles devaient documenter par la recherche-action la mise en œuvre du projet. Pour assurer une cohérence dans ce travail, elles ont tenu compte de divers facteurs :

- il s'agit de la première année d'une nouvelle approche;
- une CAP délimite peu d'objectifs et ils sont précis;
- les projets d'école sont reliés à des attentes en littératie et en numératie et aussi à des programmes relativement nouveaux;
- les membres de l'équipe veulent valider à l'interne diverses approches d'amélioration des apprentissages. Pour ce faire, il faut se former, entre autres, au travail en équipe, à l'évaluation formative et à la résolution de problèmes.

Conséquemment, elles se sont donné une grille d'observation portant sur cinq concepts-clés et rattachée au domaine 4 (voir Annexe B), soit la CAP comme construction d'une communauté. Ces concepts ont été développés en indicateurs et en manifestations de ces indicateurs. Cette grille a été partagée avec l'équipe dès les premières séances d'observation. Nous retenons ci-dessous les commentaires généraux s'appliquant au projet provincial sans référence à une école en particulier. Aucune école ne peut se reconnaître entièrement dans tous ces indicateurs. Ils représentent la somme des indicateurs réussis par au moins une école au cours de l'année. Ils représentent aussi le profil idéal d'une CAP vécue selon ces concepts-clés. Leur démonstration a une valeur formative plutôt que sommative.

## Constats

### **1<sup>er</sup> concept-clé :**

#### ***Cadre de gestion politique/leadership***

##### **1. L'énoncé de projet d'école renferme les composantes d'une CAP.**

- Les équipes ont procédé à la cueillette d'informations : tests provinciaux, définition des niveaux de lecture, dépistage précoce et tests maison.
- L'analyse des données est produite soit par la direction, soit par les responsables, soit encore par toute l'équipe (d'un niveau concerné). Les données sont inscrites au logiciel GAR (gestion axée sur les résultats).
- La problématique reconnue, les membres reconnaissent le besoin de collaborer. Les rencontres subséquentes témoignent de la prise en charge : remue-méninges, élaboration de la mission, de la vision et des valeurs, définition d'un moyen d'agir et choix de thèmes.

##### **2. Les moyens sont prévus pour réaliser les engagements et les objectifs selon l'esprit d'une CAP.**

- Toutes les enseignantes et tous les enseignants signent le formulaire de demande de participation à la CAP.
- Des rencontres fréquentes sont prévues pour traiter des préoccupations des membres. Ces derniers sont mis à contribution avec le personnel de soutien (en certaines occasions) pour régler le point en litige. Les comptes rendus en témoignent.
- Des ateliers sont prévus sur la CAP, la résolution de problèmes et le jeu d'échecs.





- Recours à des experts externes pour des ateliers, par exemple sur l'enseignement explicite et la CAP. Manifestations d'expertise interne active : au salon des enseignantes et des enseignants, suggestions sur des moyens d'améliorer les interventions professionnelles.
- Horaire modifié pour accorder du temps de collaboration : rédaction de principes directeurs pour guider les rencontres d'équipe et organisation de rencontres formelles pour traiter d'un point particulier. Les comptes rendus en témoignent. La collaboration est rehaussée.

### **3. L'engagement du conseil scolaire est manifeste.**

- Fournir de la suppléance pour assurer certaines activités du projet d'école : formation, rédaction.
- Libérer une enseignante ou un enseignant ayant une expertise particulière reliée au projet d'école.
- Fournir de la suppléance pour les rencontres mensuelles, par niveau ou par cycle.
- Fournir des outils de mesure et, par intranet, une banque de ressources.
- Lettre de reconnaissance au personnel pour son engagement.

### **4. Les membres de l'équipe manifestent leur engagement.**

- Les membres partagent facilement les ressources entre eux et ont une meilleure compréhension de la matière des autres niveaux. Ils s'entraident pour préparer et présenter des leçons.
- Les membres bénéficient de la présence de leaders experts comme accompagnatrices et accompagnateurs.

- Les membres participent activement aux rencontres et aux mises à l'essai volontaires. Le personnel de soutien, comme les enseignantes et les enseignants, se sent à l'aise d'apporter sa contribution.
- La direction répond aux préoccupations des enseignantes et des enseignants, respecte le cheminement des individus, les appuie et les encourage à poursuivre.
- La direction met les ressources et le matériel nécessaires à la disposition du personnel.
- La direction adopte un leadership approprié pour la réalisation d'une CAP; elle encadre, offre de l'écoute active, donne de l'appui, sait déléguer et sait intervenir au moment opportun.
- La direction donne une visibilité au projet d'école : présentation au conseil des parents, tableau d'affichage et courriel au personnel enseignant avec note appropriée.

## **2<sup>e</sup> concept-clé : Stratégies de mise en oeuvre**

### **1. Les objectifs sont clairs et limités.**

- Les objectifs sont accompagnés d'un plan d'action : par exemple, activités, responsabilités, échéances, évaluations, ressources.
- Les comptes rendus des rencontres reflètent les objectifs : questions de recherche, indicateurs de réussite, moyens utilisés. Répéter les objectifs sur chacune des feuilles de route des rencontres d'équipe. Intégrer la grille de compétences dans le bulletin avec l'album de l'élève et le profil de classe.
- Le personnel traite de la mise en oeuvre d'une seule stratégie à la fois et harmonise les outils de travail.





**2. Des mesures correctives sont prévues pour modifier le processus au besoin.**

- La direction se renseigne régulièrement sur les préoccupations des enseignantes et des enseignants, soit par observation, soit en consultant les leaders.
- Les membres du personnel enseignant et de soutien s'entraident en corrigeant ce qui peut nuire à la réussite du projet d'école.
- Ajout volontaire de rencontres de travail.

**3. Le plan comprend l'engagement des instances du conseil scolaire.**

- Dégager les services d'une conseillère ou d'un conseiller pédagogique.
- Accorder des journées de suppléance pour de la formation.
- Utiliser le logiciel *E Instruction* pour compiler rapidement les données des élèves.

**3<sup>e</sup> concept-clé :  
Résultats obtenus/engagement/  
rendement recherché**

**1. L'équipe veut expérimenter la nouvelle approche.**

- Participation élevée et active aux rencontres. Leurs activités de mise à l'essai et les échanges de connaissances nouvelles témoignent de l'engagement des participantes et des participants.
- Organisation volontaire d'une soirée familiale en lien avec les objectifs du projet d'école.

**2. Les indicateurs de performance et de rendement sont prévus.**

- Des critères d'évaluation sont inscrits dans le plan d'action.

- Certains membres rédigent des tests maison.
- Les enseignantes et les enseignants sont en mesure de commenter clairement leurs observations des progrès. Certaines et certains se sont donné des indicateurs pour leur classe.

**3. Le plan prévoit la mobilisation du personnel.**

- Les rencontres prévues permettent au personnel de discuter de pédagogie et de se donner des responsabilités pour la maîtrise des concepts abordés par leurs collègues.
- Les rencontres par niveau permettent de mettre à contribution l'expertise des membres du personnel.
- Des exemples d'entraide entre le personnel enseignant et le personnel de soutien témoignent de leur mobilisation. Par exemple, cataloguer les livres de la bibliothèque selon les niveaux de difficulté (gradation préparée par le MÉO).
- Des rencontres entre niveaux témoignent du désir de continuer à collaborer.
- Des nouveaux liens de travail émergent du modèle des rencontres.

**4. Un journal de bord des étapes est en place.**

- On utilise une feuille de route pour encadrer les rencontres d'équipe. On y retrouve aussi des informations sur la mise en œuvre de la CAP tout comme des liens avec le plan d'amélioration du rendement des élèves.

**4<sup>e</sup> concept-clé :  
Cadre de responsabilisation**

**1. Un chef d'équipe pouvant assumer la mise en marche est identifié.**

- Un leader par cycle est nommé.



## **2. Les responsabilités des membres de l'équipe sont clairement identifiées.**

- Plusieurs responsabilités sont transmises verbalement et l'observation démontre que les responsabilités sont claires et bien comprises.
- Les leaders sont en mesure de décrire facilement leurs responsabilités.
- La démarche des réunions et les comptes rendus le démontrent, les tâches à accomplir par chacun sont claires.
- À l'occasion, les attentes des leaders agissant comme soutien auprès des enseignantes et des enseignants sont transmises à la direction, et les attentes de la direction sont transmises aux leaders.

### **5<sup>e</sup> concept-clé : Considérations budgétaires**

#### **1. On a investi suffisamment pour donner des conditions maximales de réussite.**

- Les sommes allouées permettent d'offrir l'encadrement nécessaire pour la formation, l'accompagnement par une personne-ressource et le montage d'un disque numérique polyvalent (DVD).
- Le conseil investit des sommes aux fins de suppléance, de rencontres et de formation.
- Le conseil fournit des livres de référence sur la CAP.
- Les directions et les leaders ont donné de leur temps pour assurer la réussite du projet d'école.
- L'école fournit du matériel pédagogique, des livres de référence sur la collaboration, le travail d'équipe et la responsabilisation.

La documentation recueillie par les conseillères externes est abondante et riche. On y trouve des comptes rendus d'échanges, d'exercices de planification, de suivis, de perfectionnement, de formes d'évaluation et de dossiers de communication. Des bases de données seront préparées, ce qui répond à une composante importante d'une CAP : fondée sur des faits et sur l'analyse plutôt que sur l'opinion.

## **Points saillants par thème**

### **Gestion du changement**

1. Le respect des composantes d'une CAP assure une meilleure adhésion, réduit les préoccupations personnelles et permet de travailler à l'intérieur des contraintes.
2. La collaboration réussit mieux quand elle est structurée : répartition des rôles, des attentes et échéanciers réalistes.
3. Des objectifs clairs et en nombre restreint sont atteignables. Sont-ils en lien avec la vision? Quels indicateurs de rendement mesurables sont prévus? Une procédure étape par étape assure des gains à court terme et permet de relever des défis à long terme.

### **Médium pédagogique**

1. L'évaluation doit être intégrée au plan, qu'elle porte sur le processus de gestion, la qualité du travail d'équipe ou le rendement des élèves.
2. La notion de recherche-action devrait être resserrée.
3. Plusieurs objectifs pédagogiques requièrent un approfondissement de stratégies efficaces. À prévoir en fin d'année scolaire avec l'engagement du conseil : appui professionnel et financier suffisant.

### **Véhicule du leadership**

1. Les directions savent utiliser les divers styles de leadership.



2. Certaines directions peuvent développer des habiletés de leadership auprès du personnel.
3. La confiance existe entre directions, leaders, personnel enseignant et personnel de soutien, ce qui s'observe dans la façon d'exprimer des opinions.
4. Certains styles de leadership reposent sur des habiletés en intelligence émotionnelle, en gestion des conversations difficiles et en écoute active.

### ***Construction d'une communauté***

1. Les équipes ont beaucoup travaillé pour réaliser leurs succès.
2. Les célébrations sont liées à la vision de l'école, aux valeurs choisies, aux étapes réussies et aux premiers résultats chez les élèves.
3. La communauté participe à ces célébrations et elle est informée régulièrement des suivis du projet d'école.
4. Lors de la première année, c'est souvent la collaboration qui assure la poursuite du projet d'école.
5. Le projet d'école, sa vision et les valeurs de l'école doivent être défendus pour en assurer la continuité (auprès du conseil et du Ministère).





# Recommandations

1. Poursuivre et étendre l'établissement d'une CAP ailleurs dans d'autres écoles en offrant de la formation et un soutien adéquat.
2. Fournir des sommes d'argent pour la tenue de rencontres, soit par niveau, soit par cycle.
3. Organiser des ateliers de formation ponctuels sur les besoins identifiés.
4. Organiser un atelier de formation sur les divers styles de leadership pour les directions et les leaders.
5. Fournir des sommes d'argent suffisantes aux écoles pour des achats en lien avec leur projet d'école, et ce, en plus des sommes allouées à la formation et à l'accompagnement.
6. Organiser des rencontres d'échange et de partage entre les directions, les leaders et les enseignantes et les enseignants des écoles participant au projet d'école.





# Conclusion

Par définition, l'entreprise d'une CAP repose sur la persévérance manifestée par la continuité. Il serait incohérent de penser que le projet école puisse être lancé une année et retiré l'année suivante. En milieu minoritaire, les liens existant entre une CAP et la mise en œuvre de la *Politique d'aménagement linguistique* incitent à la poursuite du projet d'école. En effet, tout au long du processus de validation de la CAP, le besoin d'une continuité se fait sentir. Il s'agit d'un projet d'école impossible à compléter en un an.

L'intention est aussi d'engager les parents et la communauté dans une philosophie de l'éducation fondée sur :

- la participation de toutes et de tous aux apprentissages réussis des élèves;
- le leadership participatif rehaussant la valeur de la communauté;

- l'engagement de toutes et de tous à la réussite de l'école;
- la vitalité institutionnelle, seule source de continuité linguistique et culturelle en milieu minoritaire.

Sur la base des indicateurs de cette première année d'exercice, il est recommandé que l'approche de la CAP puisse évoluer dans un contexte où les conditions maximales sont en place : budget adéquat, documentation, temps d'expertise, planification, formation, accompagnement, mise à l'essai et validation.







# ***Annexe A***

***Formulaire de demande de participation***



# Ensemble pour *la réussite!*



Projet de communauté d'apprentissage professionnelle parrainé par l'Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens, l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes et le Secrétariat de la littératie et de la numératie

## Formulaire de demande de participation

Septembre 2005



Association des directions  
et directions adjointes  
des écoles franco-ontariennes  
340, rue York  
Ottawa (Ontario) K1N 5V3  
Tél. : (613) 789-1998  
Télé. : (613) 789-2898  
Courriel : [info@adfo.org](mailto:info@adfo.org)  
Site Web : [www.adfo.org](http://www.adfo.org)



Ministère de l'Éducation  
900, rue Bay  
14<sup>e</sup> étage, Édifice Mowat  
Toronto (Ontario) M7A 1L2  
Tél : 1-800-387-5514  
ou (416) 325-2929 à partir de  
Toronto ou ailleurs en Ontario  
Télé. : (416) 325-6348  
ATS: 1-800-263-2892



681, chemin Belfast  
Ottawa (Ontario) K1G 0Z4  
Tél. : (613) 244-2336  
ou 1-800-267-4217  
Télé. : (613) 563-7718  
ou 1-888-609-7718  
Courriel : [aefo@aefo.on.ca](mailto:aefo@aefo.on.ca)  
Site Web : [www.aefo.on.ca](http://www.aefo.on.ca)



## ***Ensemble pour la réussite!***

### **Les partenaires**

**Ensemble pour la réussite!** est un projet né d'une collaboration entre l'Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens (AEFO), l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO) et le Secrétariat de la littératie et de la numératie.

### **L'objectif**

Le projet a pour but d'effectuer, dans une école franco-ontarienne, une recherche-action qui permettra aux différents intervenants d'identifier de bonnes stratégies de mise en oeuvre d'une communauté d'apprentissage professionnelle qui se veut le fruit d'une véritable collaboration entre la direction et le personnel enseignant et qui est axée sur l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie.

### **La démarche**

Le projet cherchera donc, pendant huit mois, soit d'octobre 2005 à mai 2006, à documenter la pratique réflexive du personnel enseignant et des directions d'école qui désirent développer et mettre en oeuvre des stratégies d'enseignement et d'apprentissage efficaces en vue d'améliorer le rendement des élèves. Trois à cinq écoles seront choisies selon des critères spécifiques, et ce, dans le but d'assurer la représentativité et la diversité. Pour être admissibles, les écoles devront faire la preuve que la direction et le personnel enseignant adhèrent au concept des communautés d'apprentissage professionnelles et souhaitent travailler ensemble pour en assurer le succès.

Chaque mois, une personne-ressource fera le point avec l'équipe-école et recueillera des témoignages et des renseignements dans le but de documenter la recherche sur le processus de mise en place d'une communauté d'apprentissage professionnelle et d'en produire une vidéo. La vidéo proposera donc à l'ensemble des écoles franco-ontariennes des modèles de pratique réflexive qui faciliteront la mise en oeuvre d'une communauté d'apprentissage professionnelle.

### **Lignes directrices**

1. Le projet doit viser l'amélioration du rendement des élèves en littératie et/ou en numératie.
2. Le projet doit respecter les conditions de participation des enseignantes et des enseignants telles que décrites dans le document *Les communautés d'apprentissage professionnelles* de l'AEFO.
3. L'ensemble du personnel enseignant et la direction doivent s'engager à participer au projet.
4. Le conseil scolaire s'engage à appuyer le projet **Ensemble pour la réussite!**
5. Pour qu'une demande soit acceptée, le formulaire doit être dûment complété et signé par toutes les enseignantes et tous les enseignants, la direction d'école, la surintendance du conseil scolaire responsable de cette école ainsi que la direction générale du conseil scolaire.
6. Toutes les participantes et tous les participants doivent accepter d'être filmés à tous les mois.
7. Le formulaire de demande de participation doit être soumis à **Claudia Guidolin, au secrétariat provincial, au plus tard le 15 septembre 2005.**













**Direction**

\_\_\_\_\_  
(lettres moulées)

\_\_\_\_\_  
(signature)

**Direction adjointe (le cas échéant)**

\_\_\_\_\_  
(lettres moulées)

\_\_\_\_\_  
(signature)

**Direction générale du conseil scolaire**

\_\_\_\_\_  
(lettres moulées)

\_\_\_\_\_  
(signature)

**Surintendance du conseil scolaire**

\_\_\_\_\_  
(lettres moulées)

\_\_\_\_\_  
(signature)

**Des questions? Communiquez avec :**

Claudia Guidolin, *responsable de dossiers, AEFO*  
Claire Thibideau, *présidente, ADFO*

[cguidolin@aefo.on.ca](mailto:cguidolin@aefo.on.ca)  
[clairethibideau@adfo.org](mailto:clairethibideau@adfo.org)

Formulaire disponible sur le site Web de l'AEFO au [www.franco.ca/aefo](http://www.franco.ca/aefo) ou sur le site Web de l'ADFO au [www.adfo.ca](http://www.adfo.ca).



# ***Annexe B***

***Sondage sur le projet de communauté d'apprentissage professionnelle « Ensemble pour la réussite! »***



# Ensemble pour *la réussite!*



Projet de communauté d'apprentissage  
professionnelle parrainé par l'Association  
des enseignantes et des enseignants  
franco-ontariens, l'Association des  
directions et directions adjointes des écoles  
franco-ontariennes et le Secrétariat de  
la littératie et de la numératie

## Sondage

Novembre 2005  
Mai 2006



Association des directions  
et directions adjointes  
des écoles franco-ontariennes  
340, rue York  
Ottawa (Ontario) K1N 5V3  
Tél. : (613) 789-1998  
Télééc. : (613) 789-2898  
Courriel : [info@adfo.org](mailto:info@adfo.org)  
Site Web : [www.adfo.org](http://www.adfo.org)



Ministère de l'Éducation  
900, rue Bay  
14<sup>e</sup> étage, Édifice Mowat  
Toronto (Ontario) M7A 1L2  
Tél : 1-800-387-5514  
ou (416) 325-2929 à partir de  
Toronto ou ailleurs en Ontario  
Télééc. : (416) 325-6348  
ATS: 1-800-263-2892



681, chemin Belfast  
Ottawa (Ontario) K1G 0Z4  
Tél. : (613) 244-2336  
ou 1-800-267-4217  
Télééc. : (613) 563-7718  
ou 1-888-609-7718  
Courriel : [aefo@aefo.on.ca](mailto:aefo@aefo.on.ca)  
Site Web : [www.aefo.on.ca](http://www.aefo.on.ca)



## ***Sondage sur le projet de communauté d'apprentissage professionnelle « Ensemble pour la réussite! »***

### **Contexte**

Votre école a été sélectionnée dans le concours du projet « Ensemble pour la réussite! ». Toutes nos félicitations. Vous vous engagez dans un projet d'apprentissage continu, pour vous-même, et à appuyer celui de vos pairs.

Ce projet en est un de recherche-action. Comme caractéristiques premières, la recherche-action comprend une intention collective de travailler ensemble, une mise en commun de réflexions sur des pratiques professionnelles, une visée de réussite en commun.

Pour faciliter l'accompagnement du projet, nous vous invitons à répondre au sondage ci-dessous. Plus vos commentaires seront spontanés, réalistes et précis, plus ils seront utiles. Partir de votre point de vue dans ce projet constitue la base de son succès. Le sondage vise à recueillir des informations pertinentes pour rassembler des conditions favorables à la réussite du projet.

Ce sondage sera administré au début et à la fin du projet.

Note : dans le texte CAP réfère à Communauté d'apprentissage professionnelle.

### **Données personnelles :**

École : \_\_\_\_\_ Classe : \_\_\_\_\_

Nombre total d'années d'enseignement : \_\_\_\_\_ Nombre d'années dans cette école : \_\_\_\_\_

### **Comment répondre au sondage?**

Il s'agit d'un instrument diagnostique pour cerner quatre domaines liés à la réussite d'un projet de communauté d'apprentissage professionnelle.

Les quatre domaines :

1. la CAP comme expérience de gestion du changement;
2. la CAP comme médium pédagogique pour aborder les apprentissages;
3. la CAP comme véhicule du leadership;
4. la CAP comme construction d'une communauté.

Chaque énoncé est construit de la façon suivante. Une affirmation est proposée au sujet d'une dimension essentielle d'un domaine concerné. Cette affirmation utilise un mot-clé en gras dans le texte. Ensuite, l'affirmation est appuyée d'une ou deux phrases qui contiennent des critères, des indicateurs ou des caractéristiques pour faire comprendre le concept à observer. Il est prévu que le texte soit concentré; ne vous laissez pas rebuter par cet aspect. N'essayez pas d'analyser chaque phrase en détail, mais laissez-vous plutôt entraîner par votre impression générale. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Fiez-vous à votre intuition.

Nous vous demandons de remplir le questionnaire individuellement dans un contexte relaxant en vous accordant assez de temps pour vous imprégner du contenu (min. 50 minutes).

### **ENCERCLER UN SEUL CHIFFRE PAR ÉCHELLE**

## DOMAINE 1 — La CAP comme expérience de gestion du changement.

1.1 Pour enclencher le processus d'adoption d'un projet, comme une communauté d'apprentissage professionnelle, l'équipe se donne une méthode pour reconnaître les **préoccupations** profondes des individus ou les **intérêts** qu'ils ont vis-à-vis du projet.

Cette affirmation décrit notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Donne un exemple de préoccupation qui t'incite à adopter le projet.

---

---

---

---

---

1.2 Tous les membres de l'équipe ont une compréhension des attentes du projet de la CAP et peuvent les défendre quant à leurs liens avec la vision, la mission et les objectifs de l'école.

Parmi les **attentes** les plus courantes :

1. les objectifs sont écrits en fonction de la vision;
2. les objectifs sont en nombre restreint;
3. les objectifs sont axés sur des résultats;
4. les objectifs correspondent à des indicateurs de rendement mesurables;
5. les objectifs font l'objet d'un suivi continu;
6. les objectifs visent des gains à court et long terme;
7. l'approche est axée sur l'apprentissage (action);
8. le projet est élaboré en collaboration.

Cette affirmation décrit notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Quelles sont les deux attentes que vous jugez les plus importantes?

---

---

---

---

---

1.3 Une équipe efficace recourt à 12 opérations pour **consolider le groupe**.

1. Exercer un leadership efficace au sein de l'équipe.
2. Choisir judicieusement les membres de son équipe.
3. Faire émerger l'engagement.
4. Établir un climat positif.
5. Fixer et atteindre des objectifs de haut niveau.
6. Insérer l'équipe dans l'organisation.
7. Diriger des réunions efficaces.
8. Clarifier les rôles de chacun.
9. Donner une critique constructive.
10. Développer le potentiel des individus.
11. Cultiver la créativité des membres de l'équipe.
12. Entretenir des relations saines.

Je reconnais le fonctionnement de notre école dans ces 12 opérations.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Donnez deux exemples de difficultés les plus marquées que vous rencontrez. Veuillez utiliser la liste des opérations comme référence.

---

---

---

---

---

1.4 Les rencontres sont gérées selon un **modèle démocratique** qui établit par écrit les décisions prises, qui permet de gérer le temps de parole, qui définit les responsabilités des membres avant la réunion, pendant la réunion, et pour les suivis à la réunion.

Cette affirmation décrit notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Vous êtes satisfaite ou satisfait du modèle de gestion des rencontres?

oui  non

Si non veuillez fournir un ou deux exemples d'amélioration à apporter.

---

---

---

---

---

1.5 Le plan d'action du projet est **proactif, holistique, et synergique**. Par exemple, la direction donnée aux activités est évidente (par la chaîne des responsabilités, la délégation) **proactif**, le travail d'équipe est inspiré par une vue commune, **holistique**, les résultats à atteindre sont réalistes (en nombre, en difficulté, selon la vision), **synergique**.

Cette affirmation décrit notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

D'après vous, est-ce qu'il y a des obstacles à prévoir au plan?

oui  non

Si oui quels sont les deux principaux obstacles que vous identifiez?

---

---

---

---

---

1.6 L'évaluation **formative** des processus, procédures et des produits est prévue dans le plan d'action du projet de la CAP. Les membres sont invités à évaluer la formation, la planification, les stratégies d'apprentissage, la gestion et le leadership en cours d'exercice.

Cette affirmation décrit notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Du temps de rétroaction est prévu pour commenter les résultats d'évaluation?

oui  non

Si non veuillez donner une ou deux suggestions pour améliorer la situation.

---

---

---

---

---





1.7 Personnellement, face :

- au processus de changement (1.1),
- à la compréhension des attentes du projet (1.2),
- aux opérations de consolidation du groupe (1.3),
- à la gestion des rencontres de l'équipe (1.4),
- à la nature du plan d'action (1.5),
- à la place de l'évaluation formative (1.6),

**je me sens bien préparée ou préparé et à l'aise.**

Cette affirmation me décrit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Je voudrais que mes besoins suivants en formation soient traités. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Autres commentaires sur le Domaine 1**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DOMAINE 2 — La CAP comme médium pédagogique pour aborder les apprentissages.

Dans notre école nous pratiquons :

2.1 la **planification partagée** pour développer des unités d'apprentissage, des activités pédagogiques et des méthodes;

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

2.2 l'apprentissage par **observation** de classe entre pairs;

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

2.3 la **révision en groupe** du travail des élèves pour identifier les sources de faiblesses et proposer des modèles d'enseignement visant l'amélioration de l'élève;

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

2.4 le **partage des connaissances** (articles, livres, personnes ressources) pour stimuler la discussion, la planification, le développement de matériel adapté;

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

2.5 le **jumelage** entre enseignantes et enseignants pour discuter de pédagogie;

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

2.6 un **leadership** qui appuie, rassemble, encourage et reconnaît les succès;

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

2.7 la participation à la **formation entre pairs** pour s'aider à produire du matériel pédagogique de qualité (autocritique et critique par les pairs);

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	



2.8 l'usage de l'évaluation formative pour rehausser nos planifications, nos pratiques, nos activités tout en assurant des suivis sur les résultats;

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

2.9 le transfert des qualités de la communauté d'apprentissage professionnelle en situations pédagogiques dans nos salles de classe. Par exemple, projets de classe, prise de parole par toutes et tous, responsabilité partagée, vécu démocratique, échanges entre pairs, évaluation formative par les élèves, etc.;

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

2.10 l'usage des stratégies pédagogiques les plus réussies et les plus variées pour réussir en littératie et en numératie.

Cette affirmation décrit notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Quelle(s) pratique(s) non utilisée(s) dans votre école jugez-vous essentielle(s)? (Encerlez un numéro de référence (maximum 3) de la liste suivante :

- 2.1 la planification partagée;
- 2.2 l'observation;
- 2.3 la révision en groupe;
- 2.4 le partage des connaissances;
- 2.5 le jumelage;
- 2.6 le leadership;
- 2.7 la formation entre pairs;
- 2.8 l'évaluation formative;
- 2.9 le transfert des qualités;
- 2.10 l'usage de stratégies.

Que comptez-vous faire pour vous assurer que les pratiques non utilisées le soient?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Autres commentaires sur le Domaine 2**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DOMAINE 3 — La CAP comme véhicule du leadership.

3.1 Chaque membre de l'équipe connaît sa position dans le projet (ses responsabilités, sa motivation, ses rôles). Chacun a manifesté **ses engagements personnels**. Chacun a participé à l'évaluation des forces, des faiblesses, et des obstacles du projet.

Cette affirmation décrit les membres de notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Donnez un exemple de difficulté de définition de tâches ou responsabilités dans le projet. Soyez spécifique.

---

---

---

---

---

3.2 Notre équipe accorde beaucoup d'importance à **l'interactivité** (communication, collaboration, échange). Les membres sont tolérants face à l'ambiguïté. Ils ont confiance dans le processus pour dégager un sens commun et une direction à notre projet.

Cette affirmation décrit les membres de notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Identifiez deux critères que vous jugez essentiels pour que des échanges productifs se réalisent.

---

---

---

---

---

3.3 J'ai confiance que nous avons dégagé des **valeurs significatives** pour le groupe. Nous fonctionnons selon un modèle de valeurs gagnantes, positives et de confiance en l'être humain. Ce qui est significatif pour une CAP : confiance mutuelle, apprentissage par le partage et le dialogue, définition par collaboration des attentes, croissance en autonomie, communication et sens critique.

Cette affirmation décrit les membres de notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Exprimer de la négativité n'est pas négatif. Donnez un exemple où il est utile d'exprimer notre négativité quand il s'agit de développer une communauté d'apprentissage professionnelle.

---

---

---

---

---



3.4 Nous avons entrepris le projet en partageant **démocratiquement** le plan et en s'assurant de l'adhésion de toutes et de tous. On se sent honoré dans les responsabilités qu'on accepte comme individu dans cette équipe.

Cette affirmation décrit les membres de notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Identifiez une situation où cet énoncé ne se réalise pas.

---



---



---



---



---

3.5 J'ai la conviction de travailler dans un **environnement sain**. Nous avons l'équipement technique adéquat; du temps est prévu pour préparer ce projet; du perfectionnement est prévu pour atteindre les compétences requises. Je suis dans une communauté apprenante.

Cette affirmation décrit l'atmosphère de notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Identifiez un ou deux besoins spécifiques non satisfaits.

---



---



---



---



---

3.6 Le projet CAP vise l'**amélioration du rendement de l'élève** en littératie et en numératie. Les directions, conseillères et conseillers pédagogiques sont des leaders de leaders. En somme, les enseignantes et les enseignants sont les leaders du changement. On reconnaît six styles de leadership : visionnaire, coach, rassembleur, démocrate, entraîneur et commandant. Chacun répond à des besoins spécifiques. Il est important de recourir à tous les styles selon les situations.

Cette affirmation décrit les membres de notre équipe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Donnez un ou deux indicateurs qui démontrent que les six styles sont en usage dans votre équipe.

---



---



---



---



---

### Autres commentaires sur le Domaine 3

---



---



---



---



---



---



---



---

## DOMAINE 4 — La CAP comme construction d'une communauté

- 4.1 La réussite d'une CAP est fondée sur des compétences en communications interpersonnelles. **Professionaliser les relations** fait partie de la formation de l'équipe. À titre d'exemples : comment gérer les émotions, comment améliorer la qualité d'écoute, comment gérer les compromis, comment consigner des décisions de réunions et comment assurer les suivis.

Cette affirmation illustre le type de formation entourant la CAP dans notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Donnez un exemple qui mérite une attention particulière dans votre école. Soyez spécifique dans la description du besoin.

---

---

---

---

---

- 4.2 Analyser ensemble des situations complexes, des pratiques et des problèmes professionnels peut tester les meilleures volontés. Savoir **se mettre à distance** de soi-même pour interroger ses pratiques, accepter le regard des pairs, accepter des divergences de point de vue, etc., sont des compétences professionnelles à développer.

Cette affirmation décrit une préoccupation professionnelle dans notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Pour s'assurer que cette compétence soit acquise, l'équipe doit faire :

---

---

---

---

---

- 4.3 Prévenir, désamorcer et **gérer ensemble des conflits** demande de développer des compétences : identifier les indicateurs de conflits potentiels, considérer les conflits de manière positive et constructive, pouvoir en parler de façon professionnelle.

Cette affirmation décrit une préoccupation professionnelle dans notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Pour s'assurer que cette compétence soit acquise, l'équipe doit faire :

---

---

---

---

---



4.4 Laisser des traces d'un projet pour les élèves peut être **la meilleure manifestation de la réussite** d'une CAP. Exemples : monter une pièce de théâtre, lecture aux personnes âgées, expo sciences, ligue d'impro, cueillette de fonds pour personnes démunies, confection et recyclage d'objets, pratiques en économie d'énergie, coopératives, projet écologique, etc.) Plusieurs qualités de la CAP se transfèrent dans la gestion des apprentissages des élèves.

Cette affirmation décrit une perspective professionnelle que nous privilégions dans notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Donnez un exemple de projet pédagogique utilisant certaines qualités d'une CAP dans votre école.

---

---

---

---

---

4.5 L'école/équipe s'engage à « maintenir le cap » (sans jeu de mots) dans le but d'atteindre sa vision. Le projet n'est pas fondé sur une année seulement, mais vise **sa survie et sa continuité**. Cette affirmation est intégrée au travail d'équipe dans notre école.

Cette affirmation décrit une préoccupation professionnelle dans notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Donnez un exemple de la façon de maintenir le cap sur la survie et la continuité du projet.

---

---

---

---

---

4.6 Une façon d'assurer le sens communautaire d'un projet consiste à le partager dans la communauté. Notre école s'est donné **un plan de communication** pour accompagner le projet, pour célébrer les réussites, pour motiver la participation des parents et de la communauté culturelle environnante.

Cette affirmation décrit une préoccupation professionnelle dans notre école.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout		Très peu		Partiellement		Plutôt bien		Parfaitement	

Ma contribution dans ce plan consiste à :

---

---

---

---

---

#### Autres commentaires sur le Domaine 4

---

---

---

---

---

---

***Un grand merci pour votre collaboration***

Commentaires généraux sur le sondage :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





