



## Culture de l'école

### Que sommes-nous?

## De quoi s'agit-il?

La culture de l'école renvoie à ce qui guide les actions au sein de l'établissement scolaire, notamment la mission, la vision, les valeurs et les priorités. Elle comprend aussi d'autres éléments distinctifs comme le style de leadership exercé, la façon de travailler ensemble (structure de travail) et les pratiques pédagogiques et de gestion privilégiées. Ces éléments sont précisés dans le projet éducatif de l'école.

### Notre mission

- Pourquoi sommes-nous ici?
- Quel est notre but commun?
- Dans quelle mesure notre mission est-elle partagée au sein de l'équipe-école?

### Notre vision

- Que voulons-nous devenir?
- Comment voyons-nous la réussite des élèves dans cinq ans?
- Dans quelle mesure notre vision est-elle partagée au sein de l'équipe-école?

### Nos valeurs

- Quelles sont nos valeurs (ce qui compte vraiment pour nous)?
- Que faisons-nous lorsque nous agissons selon ces valeurs?
- Jusqu'à quel point agissons-nous tous selon ces valeurs dans l'école?

### Nos priorités

- Quels sont nos objectifs spécifiques?
- Comment allons-nous savoir si nous les atteignons?
- Comment chaque membre de l'équipe-école peut-il contribuer à l'atteinte des objectifs?

La culture d'une école qui fonctionne en **communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)** est caractérisée par les éléments suivants : un « focus » sur l'apprentissage de tous les élèves, la collaboration pour soutenir l'apprentissage (des élèves et des membres du personnel de l'école) et le suivi des résultats pour l'amélioration continue.

### Fondements de la CAP

Un « focus » sur  
l'apprentissage de tous  
les élèves

La collaboration pour soutenir  
l'apprentissage (des élèves et des  
membres du personnel de l'école)

Le suivi des résultats  
pour l'amélioration  
continue

### Communauté d'apprentissage professionnelle :

La communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) désigne le mode de fonctionnement des écoles qui mettent sur pied des équipes collaboratives composées de membres du personnel scolaire qui travaillent ensemble de façon systématique pour favoriser l'apprentissage des élèves. La CAP représente aussi l'ensemble des équipes collaboratives d'une école ou d'une commission scolaire.

## Un « focus » sur l'apprentissage de tous les élèves

Dans une école qui fonctionne en CAP, s'assurer que tous les élèves apprennent est fondamental. Les membres de l'équipe collaborative ciblent les apprentissages essentiels à réaliser dans le domaine prioritaire (p. ex. : lecture, mathématiques), recueillent de façon continue des données d'observation pour suivre le progrès des élèves et choisissent des stratégies efficaces pour favoriser les apprentissages ciblés. En d'autres mots, ils répondent à trois questions centrées sur l'apprentissage : « Que voulons-nous que nos élèves apprennent? », « Comment saurons-nous si nos élèves ont appris? » et « Que ferons-nous pour les aider à apprendre? ».

## La collaboration pour soutenir l'apprentissage

Dans une école qui fonctionne en CAP, les membres du personnel scolaire unissent leurs forces pour mieux soutenir l'apprentissage des élèves et travaillent ensemble plutôt que de manière isolée. C'est en équipe collaborative qu'ils décident quoi enseigner, à qui et comment. Ils assument une responsabilité collective à l'égard de la réussite, c'est-à-dire qu'ils se préoccupent de tous les élèves, y compris de ceux des classes de leurs collègues. Le travail collaboratif favorise simultanément l'apprentissage des élèves et le développement professionnel au sein de l'école. En s'entraidant et en partageant des stratégies efficaces, les membres de l'équipe collaborative améliorent leurs pratiques de façon continue et contribuent à une expertise collective qui maximise l'efficacité des interventions réalisées pour aider les élèves à apprendre.

La culture de collaboration est aussi perceptible dans les stratégies utilisées par les membres de l'équipe-école pour faire participer les élèves activement au processus d'enseignement-apprentissage (p. ex. : établir avec eux les objectifs d'apprentissage, leur communiquer clairement les attentes de réussite, les encourager à s'autoévaluer) et pour les amener eux-mêmes à travailler ensemble.

## Le suivi des résultats pour l'amélioration continue

Dans une école qui fonctionne en CAP, les membres de l'équipe collaborative recueillent de façon continue des données d'observation pour vérifier si les élèves apprennent. Ils effectuent ce suivi des résultats pour ajuster l'enseignement et s'assurer d'utiliser les stratégies qui ont le plus d'impact sur l'apprentissage. Les membres du personnel de l'école utilisent des données non seulement pour prendre des décisions pédagogiques tout au long de l'année scolaire, mais aussi pour mesurer l'atteinte des objectifs établis dans le projet éducatif. L'analyse des résultats des élèves permet à l'équipe-école d'évaluer l'efficacité du travail collaboratif réalisé et de suivre son évolution comme CAP en vue de toujours s'améliorer.

### Questions de réflexion

- Pourquoi enseignons-nous?
- Jusqu'à quel point croyons-nous que tous les élèves peuvent apprendre?
- Avons-nous confiance en notre capacité d'aider tous les élèves à apprendre?
- Que pourrions-nous faire de mieux?

### Questions de réflexion

- Jusqu'à quel point la collaboration est-elle importante pour nous?
- Souhaitons-nous collaborer davantage? Comment pourrions-nous y parvenir?
- Que faisons-nous en équipe? Que pourrions-nous faire de plus?
- Dans quelle mesure discutons-nous ouvertement des élèves et de nos pratiques pédagogiques entre collègues?
- Que faisons-nous pour impliquer les élèves activement dans le processus d'enseignement-apprentissage?
- Que faisons-nous pour les amener à travailler ensemble?

### Questions de réflexion

- Comment utilisons-nous les données qui sont à notre disposition dans l'école?
- Comment pourrions-nous les utiliser pour améliorer l'apprentissage des élèves?
- Quelles données utiliser pour suivre le progrès des élèves? Pour mesurer l'atteinte de nos objectifs? Pour suivre l'évolution de notre école comme CAP? Comment allons-nous obtenir ces données?



# Quoi faire?

Le travail en CAP modifie les façons de faire et les relations entre les individus dans l'école. Il implique une transformation culturelle. Bien que ce changement s'effectue de manière progressive, au fur et à mesure que la collaboration devient plus systématique et intégrée au sein de l'établissement scolaire, les membres du personnel qui souhaitent travailler en CAP ont intérêt à réfléchir collectivement pour revoir leurs grandes orientations et s'entendre sur la mission, la vision, les valeurs et les priorités qui guident les actions afin de favoriser la réussite des élèves. La direction d'école, soutenue par l'équipe de leadership, joue un rôle primordial pour susciter cette réflexion et s'assurer que la culture se vit dans l'école et dans les classes. Elle amène les enseignants à comprendre la valeur ajoutée de travailler en CAP pour que tous les élèves aient accès à un enseignement de qualité et elle veille à ce que l'apprentissage reste au cœur des préoccupations. La direction d'école partage le leadership pédagogique avec tous les membres du personnel scolaire, considérés comme des experts de leur domaine.

## Équipe de leadership :

L'équipe de leadership est composée de membres du personnel et de professionnels (p. ex. : enseignants, orthopédagogues, conseillers pédagogiques) qui ont à cœur le travail collaboratif, qui ont un leadership pédagogique positif et qui ont confiance en leur capacité d'aider les élèves et les enseignants à apprendre. L'équipe de leadership aide la direction d'école à faciliter le travail collaboratif. Elle peut être composée, par exemple, des personnes qui ont formé la première équipe collaborative dans l'école ou de représentants de chaque niveau scolaire ou cycle d'étude. Elle peut aussi être un comité pédagogique existant.

Pour faciliter la transformation culturelle de l'école vers la CAP, la direction et l'équipe de leadership agissent en cohérence avec les fondements du travail collaboratif. Elles posent les actions suivantes :

- susciter une réflexion collective liée à la mission, à la vision, aux valeurs et aux priorités de l'école;
- impliquer activement tous les membres du personnel scolaire dans les décisions de l'école pour encourager la collaboration;
- communiquer clairement les attentes à l'égard des membres de l'équipe-école relativement au travail collaboratif (p. ex. : en partageant des connaissances à propos de la CAP, en mettant en place des conditions favorables au travail en équipe collaborative, en précisant les modalités de la collaboration, en modélisant les comportements attendus, en participant aux rencontres pour s'assurer que les discussions restent centrées sur l'apprentissage et en célébrant les réussites ou les actions qui contribuent à réaliser la mission de l'école et à se rapprocher de sa vision);
- suivre l'évolution de l'école comme CAP à l'aide de données.

## À ne pas manquer



Visitez le [www.projetcar.ctreq.qc.ca/culture-ecole/](http://www.projetcar.ctreq.qc.ca/culture-ecole/) pour découvrir et visionner les outils complémentaires et les vidéos associés à cette thématique.