



# 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. Ces éléments précisés dans le projet éducatif sont fondamentaux, car ils donnent aux membres du personnel le sens ou la finalité dont ils ont besoin pour avancer tous ensemble et favoriser la réussite des élèves. Dans les écoles où la mission, la vision, les valeurs et les priorités font consensus, il existe une grande cohérence, c'est-à-dire que tous les membres du personnel se mobilisent et agissent pour atteindre les objectifs fixés par l'équipe. La culture est perceptible et vit à travers les paroles, les gestes, les actions, les comportements et les décisions prises dans l'établissement scolaire.

### Mission

Notre but fondamental, ce pourquoi nous collaborons et mettons à profit nos forces et notre expertise.

### Vision

L'école que nous souhaitons créer, ce à quoi nous aspirons et qui nous motive à persévérer.

### Valeurs

Ce qui compte pour l'équipe, notre engagement collectif, la façon dont nous devons travailler ensemble.

### Priorités

Les objectifs du projet éducatif, ce sur quoi nous travaillons en priorité et qui sera évalué.

La culture désigne tout ce qui définit l'établissement scolaire ou qui unit les individus qui en font partie. Elle fait référence aux façons de penser et de travailler dans l'école. Elle comprend donc plusieurs éléments distinctifs qui vont des croyances aux pratiques privilégiées en passant par le leadership employé et les relations interpersonnelles. Des exemples d'éléments qui déterminent la culture sont présentés dans le schéma intitulé « Culture de l'école ».

Trois éléments fondamentaux caractérisent la culture des écoles qui travaillent en **communauté d'apprentissage professionnelle (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) et le suivi des résultats pour l'amélioration continue. Ces éléments guident toutes les actions et les décisions dans l'établissement scolaire.

### Culture de l'école



Modèle proposé par l'équipe du CTREQ, 2019

### 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 CAP, les membres du personnel croient que tous les élèves peuvent réussir à des niveaux élevés si on leur offre suffisamment d'occasions d'apprendre ce qui est essentiel et si on utilise les stratégies d'enseignement les plus efficaces. Ils sont convaincus d'avoir un rôle déterminant à jouer et de pouvoir faire une différence pour les aider à réussir.

Les membres de l'équipe collaborative se mobilisent pour répondre de façon continue à trois questions centrées sur l'apprentissage : « Que voulons-nous que nos élèves apprennent? », « Comment saurons-nous s'ils ont appris? » et « Que ferons-nous pour les aider à apprendre? ». Ainsi, ils s'assurent de cibler les apprentissages essentiels et d'y consacrer tous les efforts nécessaires, de suivre le progrès des élèves en vue d'ajuster l'enseignement et de choisir les stratégies qui ont le plus d'impact sur l'apprentissage.

### La collaboration pour soutenir l'apprentissage

Dans une CAP, les membres du personnel unissent leurs forces pour mieux soutenir l'apprentissage. Ils s'engagent à travailler ensemble plutôt que de manière isolée à l'atteinte d'un but commun : la réussite de tous les élèves. 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 et ils se préoccupent de tous les élèves de l'école, y compris de ceux des classes de leurs collègues. Au sein des CAP, il règne un climat de confiance. Les membres de l'équipe apprennent les uns des autres de manière intentionnelle en s'entraînant, en partageant des stratégies efficaces et en s'ouvrant à la rétroaction de leurs pairs. Le travail collaboratif devient ainsi le moyen privilégié de développement professionnel. Il permet l'amélioration continue des façons de faire et le déploiement d'une expertise collective qui maximise l'impact 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 CAP, les membres du personnel vérifient si les élèves apprennent en recueillant de façon continue des données d'observation. 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 du projet éducatif et suivre l'évolution du travail collaboratif dans l'école. Ils évaluent leur fonctionnement d'équipe en utilisant des outils qui leur permettent de cibler des priorités d'action pour améliorer leur façon de travailler ensemble.

#### 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 apprentissages 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?

Par définition, la culture « imprègne » l'école. Elle constitue en quelque sorte l'identité et l'âme de l'établissement scolaire, ce pourquoi parvenir à la modifier nécessite souvent beaucoup de temps. Et puisque le travail collaboratif touche les façons de penser et de faire des individus, il implique généralement une véritable transformation culturelle pour les écoles et les commissions scolaires. Ce changement s'effectue de manière progressive, au fur et à mesure que la collaboration devient plus systématique et qu'elle s'intègre aux « routines » de l'établissement.

En tout premier lieu, les membres du personnel de l'école doivent réfléchir ensemble pour s'assurer d'avoir une compréhension commune de ce que signifie le travail collaboratif et en vue de s'entendre sur une mission, une vision, des valeurs et des priorités qui favoriseront la réussite de tous les élèves. La direction d'école, soutenue par l'**équipe de leadership**, joue un rôle primordial pour susciter cette réflexion qui doit impliquer tous les membres du personnel.

## 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. La direction et l'équipe de leadership agissent à titre de « gardiens des priorités ». Ils s'assurent que les actions entreprises soient cohérentes et que la culture prenne vie dans l'école et dans les classes. Ils partagent aussi le leadership pédagogique avec tous les enseignants et les professionnels, considérés comme des experts de leur domaine.

### 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 et notre façon de travailler ensemble dans cinq ans?
- Dans quelle mesure notre vision est-elle partagée au sein de l'équipe-école?

### Nos valeurs

- Quelles sont nos valeurs?
- Que faisons-nous lorsque nous agissons selon ces valeurs dans l'école? Quels sont les comportements les plus susceptibles de nous aider à atteindre notre but commun? Comment devons-nous travailler?
- À quoi nous engageons-nous pour favoriser la réussite de tous les élèves?

### Nos priorités

- Quels sont nos objectifs?
- Comment allons-nous savoir si nous les atteignons? Quand et comment allons-nous en mesurer l'atteinte?
- Comment chaque membre de l'équipe-école peut-il contribuer à l'atteinte de ces objectifs?

Le projet CAR est une initiative de :



La transformation culturelle est sans contredit un changement complexe, c'est-à-dire qui implique différentes variables en interaction. Le schéma ci-dessous met en évidence des variables qui doivent être prises en considération pour favoriser le changement dans le contexte de la CAP. Il présente les principaux scénarios qui peuvent se produire dans les écoles et les commissions scolaires.

### Scénarios à considérer dans la transformation culturelle vers la CAP



Adapté de Knoster, T. (1991)

Le projet CAR est une initiative de :



## Pistes d'action

	FINALITÉ	COMPÉTENCE	MOTIVATION	RESSOURCES	ACTION
Susciter une réflexion d'équipe sur la mission, la vision, les valeurs et les priorités de l'école.	x		x		
Communiquer clairement les attentes relativement à la façon de travailler pour atteindre le but commun de l'équipe (p. ex. : modéliser les comportements attendus, s'assurer que les discussions restent centrées sur l'apprentissage, encourager les initiatives qui contribuent à réaliser la mission de l'école et à se rapprocher de sa vision, rappeler l'engagement collectif de l'équipe et interpeller les personnes dont les comportements vont à l'encontre de celui-ci).	x		x		
Partager des connaissances à propos de la CAP et de ses bénéficiaires (p. ex. : participer à des activités de développement professionnel, proposer des lectures ou des vidéos inspirantes, organiser des rencontres d'équipe pour permettre aux membres du personnel de partager leurs apprentissages, visiter des établissements scolaires où la collaboration est établie).		x			
Utiliser l'expertise et les forces de chaque membre de l'équipe pour développer le travail collaboratif dans l'école.		x	x		
Inviter les membres de l'équipe à poser des questions sur le travail collaboratif et à s'exprimer.		x	x		
Faire participer activement tous les membres du personnel de l'école à la recherche de solutions et à la prise de décisions.		x	x		
Réfléchir avec les membres du personnel aux conditions qui facilitent le travail collaboratif (p. ex. : les structures existantes dans l'école qui peuvent être gardées, modifiées ou laissées, celles qui doivent être créées).				x	
Passer à l'action pour faciliter la transformation culturelle et allouer les ressources en conséquence.				x	x
Suivre l'évolution de l'école comme CAP à l'aide de données.					x
Célébrer (p. ex. : féliciter les bons coups et les discussions courageuses, souligner que les échecs ou les erreurs de parcours sont des occasions d'apprentissage, autant pour les membres du personnel de l'école que pour les élèves).			x		

## 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.