

# Offrir un leadership qui vise la réussite de tous les élèves : dix principes

## Introduction

Au cours des deux dernières années, j'ai complété l'animation de quelques journées d'ateliers au Québec lors desquelles j'ai eu le privilège de côtoyer quelques centaines de directeurs et directrices d'école et de commissions scolaires, des conseillers et conseillères pédagogiques ainsi que plusieurs enseignants aspirant au rôle de mentor ou d'enseignante-leadereur.

Notre thème, «*Comment assurer la réussite scolaire par le biais du leadership et de l'accompagnement* » a permis de nous plonger dans des discussions pédagogiques et de la planification alimentées par des lectures et des vidéos professionnelles de nos meilleurs auteurs et chercheurs dans le domaine.

L'esprit de collaboration et de bienveillance que j'observe pendant ces ateliers me convainc que nous formons une grande communauté d'apprentissage peu importe notre situation géographique. Nous sommes tous des apprenants les uns des autres.

L'enseignement efficace est complexe et exigeant. Cela nécessite beaucoup plus d'expertise, d'informations, de ressources et de résolution de problèmes qu'aucune personne ne pourrait posséder ou accomplir à elle seule. Lorsque nous appartenons à une communauté d'apprentissage qui reconnaît l'expertise de l'enseignant comme étant le facteur le plus important relié au rendement des élèves et lorsque les systèmes à l'intérieur de l'école favorisent la collaboration, les conversations, l'interdépendance, la communication, tous apprennent et évoluent.

Dans ce billet, j'ai organisé certains des concepts qui furent discutés au cours de ces journées pédagogiques, autour de 10 principes ou actions que peuvent garder en tête les directions scolaires afin qu'un apprentissage de haut niveau ait de meilleures chances de se réaliser dans chacune des classes. Comme le mentor de par son rôle contribue largement à installer une culture d'apprentissage dans son école, la collaboration direction scolaire-mentor est essentielle. Par conséquent ces principes sont importants à connaître par les mentors également.

Finalement, le contenu de cet article est très épuré. J'espère qu'il vous inspirera à lire les nombreux livres et articles issus des sources principales et inestimables sur le sujet tels que Michael Fullan, Richard Allington, John Hattie, Anne Davies, Lucy Calkins, etc. ainsi que leurs associés.

## 1<sup>er</sup> principe : Tout débute par nos croyances

Que nous le fassions de façon consciente ou non, nous agissons selon nos croyances. Nos croyances c'est notre pourquoi! Plus fort est le pourquoi, plus facile est le comment! Une de mes croyances fermes est qu'il y a des enfants qui gagnent à la loterie familiale. Nous les reconnaissons dès leur arrivée à l'école. Ils ont été aimés, cajolés, ont vécu de nombreuses expériences telles que visiter la ferme, les musées, voyager. À leur arrivée à l'école, ils possèdent une couple de milliers d'heures à leur actif à se faire lire des livres et à entretenir des conversations autour des livres.

Il y a des enfants qui ne gagnent pas à la loterie familiale et cela souvent pour des raisons que nous ne pouvons pas juger. Ceux-là arrivent à la maternelle avec plusieurs mois voire des années d'écart par rapport aux premiers au niveau de leur développement cognitif et langagier. Certains chercheurs nomment cela l'effet Matthieu.

Je crois que l'école DOIT devenir ce lieu d'équité sociale, permettant à tous les enfants, peu importe qu'ils aient ou non gagné à la loterie familiale de développer des habitudes ainsi qu'une confiance et des compétences solides en littératie et en numératie.

En tant qu'équipe scolaire, nous devons nous assurer que tous les enfants gagnent à la loterie scolaire. Cela signifie que peu importe la classe où ils se trouvent, qu'ils auront droit à cet enseignement de grande qualité. La réussite des élèves passe par la qualité de l'enseignement et rien ne rehausse l'enseignement comme les cultures d'écoles fondées sur le professionnalisme collaboratif, c'est-à-dire que les enseignants et les directions d'écoles travaillent et apprennent ensemble dans le but d'améliorer l'apprentissage des élèves. (*Fullan (2016) Créer sa propre Finlande.*)

Nous savons quoi faire en éducation pour que tous les élèves réussissent. Ce qu'il reste c'est d'aligner les systèmes et assurer une cohérence pour le mettre en œuvre dans chaque classe de chaque école. Les directions d'école et de commission scolaire ont un rôle-clé à jouer en ce sens que leurs décisions systémiques permettront cet alignement, cette cohérence. C'est un travail d'équipe sur toute la ligne. (*Fullan et Quinn (2018) La cohérence*)

Entendons-nous! Les élèves n'ont pas de syndicat professionnel. Nous devons donc nous porter défenseurs et protecteurs de leurs droits. Et Hattie nous le rappelle si bien : les élèves ont droit à une année de progrès en une année d'enseignement. (*Hattie (2015) The Politics of Distraction*)

Or, je constate dans mon milieu depuis plus de 40 ans, que puisque certains élèves arrivent avec déjà plusieurs mois de retard au niveau du développement attendu, il nous faut enseigner de sorte qu'ils feront plus d'une année de progrès. En autres mots, leur progrès doit être « accéléré » et ceci signifie qu'il nous implanter les pratiques les plus efficaces qui soient. Heureusement, elles existent.

Lucy Calkins disait récemment à un groupe de directions scolaires : « Réfléchissez à votre système de valeurs. Décidez pourquoi vous êtes là, ce qui vous caractérise! Clarifier son système de valeurs et lui donner vie est la meilleure contribution que peut faire un leader dans une école ou dans une commission scolaire. » Aider les enseignantes à clarifier leur système de valeur et à l'articuler est une contribution essentielle à faire. Les enseignants n'enseigneront pas à la hauteur de ce dont ils sont capables s'ils ne peuvent puiser dans leurs croyances. Savoir « pourquoi » l'on fait ce que l'on fait est à la base de tout. (*Notes de conférence Lucy Calkins (2018)*)

Diane Ouellette, septembre 2019, article en construction – prière de ne pas partager

## **2<sup>e</sup> Principe : Une vision et une compréhension communes**

Récemment je me suis joint à une équipe-école qui constatait que les compétences en lecture de leurs élèves étaient à la baisse. Voulant éviter que cela devienne une tendance permanente, la mentor et la direction scolaire ont décidé qu'il était important de passer du temps en équipe afin de se réaligner au niveau des pratiques de la maternelle à la 3<sup>e</sup> année, étant donné les changements dans la composition de leurs classes depuis une couple d'années.

Cette équipe a tout d'abord révisé les buts de fin d'année pour chaque niveau scolaire afin d'assurer que chaque enseignant, dont certains étaient nouveaux à l'équipe, garde en tête les connaissances et les compétences qui viennent avant et après son propre niveau scolaire. Ensuite ils se sont penchés sur une planification à rebours de la maternelle à la 3<sup>e</sup> au niveau de toutes les situations en lecture. Par exemple, pour que les élèves puissent développer le langage littéraire nécessaire pour lire des livres de tel niveau de complexité de façon indépendante à la fin 1<sup>ère</sup>, ils ont déterminé que la lecture à voix haute et partagée de telles complexité de livres devait se passer en maternelle et en première.

Voilà un exemple de leadership qui assure que l'équipe ait une vision et une compréhension commune des buts et des pratiques, dans le but que leurs élèves apprennent. De la cohérence quoi!

Pour assurer cet enseignement de haut calibre qui permettra d'accélérer le progrès des enfants, il est aidant que cette cohérence et cet alignement soient présents à tous les niveaux : ministère, commission scolaire, école, classe, famille, formation des maitres. Nous n'avons pas toujours le contrôle sur cette cohérence à chaque palier du système, mais si une direction scolaire, aidée idéalement par un mentor, peut au moins l'assurer à l'intérieur de sa propre école c'est déjà énorme.

### **3<sup>e</sup> principe Faire de l'enseignement de la lecture et de l'écriture une priorité et savoir expliquer pourquoi**

Rehausser continuellement l'enseignement de la lecture et de l'écriture ira bien, seulement si vous décidez comme direction que c'est une priorité. Encore une fois je cite Calkins lorsqu'elle dit : « Peu de choses sont plus importantes qu'un leader ayant une vision et qui est capable de rassembler les gens autour de cette vision. » (*Calkins & Pessah (2008), A Principal's Guide to Leadership in the Teaching of Writing.*)

L'implantation de pratiques efficaces doit découler de l'engagement de tous les membres de l'équipe de l'école. Pour cela il faut être capable d'articuler les « pourquoi ».

En tant que direction, vous trouverez les « pourquoi » dans les documents guide officiels au niveau des buts d'écriture et de lecture visés par votre commission scolaire ou par votre province ainsi qu'aux pratiques efficaces qui sont préconisées dans vos milieux. Si ce n'est écrit nulle part dans vos documents guides ou si vos programmes sont devenus désuets et ne semblent plus refléter les connaissances actuelles dans le domaine, vous pourrez alors vous tourner vers les recherches pour clarifier les « pourquoi ».

Par exemple, en ce qui a trait à l'enseignement de l'écriture, l'article le plus complet qui fut écrit à l'intention des directions et des mentors à mon avis, est celui de Lucy Calkins et Mary Ehrenworth intitulé *Growing Extraordinary Writers : Leadership Decisions to Raise the Level of Writing Across a School and a District* (2016). Il fut traduit en français grâce à l'organisme *De mots et de craie*, et se trouve ici. \_\_\_\_\_ Un autre article très inspirant intitulé « *Every Child, Every Classroom, Every Day : From Vision to Action in Literacy Learning* » constitue en quelque sorte une synthèse des écrits de Irene C. Fountas et de Gay Su Pinnell.

Je crois que nous ne pouvons plus en 2018, faire ce que bon nous semble dans la salle de classe. Il y a trop de recherches qui démontrent l'efficacité de certaines pratiques ce qui fait que les ignorer serait aussi criminel qu'ignorer l'existence de certaines pratiques médicales.

Par exemple, en lecture et en écriture, la direction scolaire devrait s'attendre de voir dans toutes les classes, un enseignement qui comprend :

- des modèles de ce que nous voulons que les élèves puissent faire
- des leçons quotidiennes qui s'enchaînent les unes aux autres
- de la pratique indépendante quotidienne
- de la différenciation et de la rétroaction par le biais des entretiens et de l'enseignement de petits groupes
- que chacun surveille l'impact de son enseignement sur l'apprentissage des élèves et qu'ils réagissent à cet impact.

En retour, l'enseignante devrait pouvoir compter sur du perfectionnement, du temps, des ressources. **C'est là que la présence d'une mentor-coach dans une école est si essentielle.** Nous reviendrons sur ces questions de perfectionnement, de temps et de ressources.

## **4<sup>e</sup> principe : Nourrir le sentiment d'efficacité collective et une culture d'école collaborative axée sur l'apprentissage**

Je vais vous confier un secret : Les moments les plus frustrants que j'ai passés pendant ma carrière furent lorsque j'étais témoin de commentaires tels que : « Nous avons tout essayé avec ces élèves, impossible qu'ils se rattrapent! » ou encore « As-tu lu son dossier? Il a un trouble d'apprentissage, un déficit de l'attention et en plus, personne à la maison pour l'aider!! »

Même si je savais, en tant que mentor, que nous n'étions pas sur la bonne piste en réagissant de la sorte, je ne savais pas comment réagir à ces commentaires qui exprimaient que mes collègues se sentaient tout comme moi, démunis et impuissants.

Heureusement dans les dernières années, un concept qui est en lien avec tout cela est devenu très présent dans la littérature : l'efficacité collective (collective efficacy). Ce terme renvoie à la croyance partagée que détient un groupe d'enseignant que par leurs actions collectives, ils peuvent influencer positivement la réussite de chaque élève y compris ceux qui sont désengagés et désavantagés. Lorsqu'ils y croient, ils font tout pour que ça se réalise. (Donohoo, Hattie, Eells. *The Power of Collective Efficacy*, dans *Educational Leadership*, Mars 2018.)

Les auteurs cités dans l'article de Donohoo et al ont noté que les croyances affectent directement le zèle et affermissent la résolution avec laquelle le groupe poursuit ses buts. « Si la réalité des éducateurs est filtrée à travers la croyance qu'ils peuvent peu faire pour influencer la réussite des élèves, il est fort probable que ces croyances vont se manifester dans leurs pratiques et malheureusement dans le rendement de l'élève.»

Si un personnel scolaire partage un sens collectif d'efficacité, ils ont une bien plus grande probabilité d'influencer positivement l'apprentissage des élèves au-delà de tous les autres facteurs.

Le rôle d'une direction scolaire et d'un mentor est de modeler et d'encourager ce type de pensée afin que ça ne soit pas le cas pour deux ou trois enseignants dans l'école mais bien pour toute l'équipe.

Une façon de nourrir le sentiment d'efficacité collective est de créer et de nourrir une culture et une communauté d'apprentissage et de pratique collaborative. Les adultes doivent devenir des apprenants qui étudient leurs propres pratiques en observant leurs élèves en train de communiquer, de lire et d'écrire, en lisant leurs textes, etc. en cherchant des preuves d'apprentissage découlant de leur enseignement et de leurs actions systémiques. À la lumière de leurs constats, ils discutent des prochains pas individuels et collectifs, ils réorientent leurs approches si l'apprentissage ne se fait pas.

## 5<sup>e</sup> principe      Des attentes claires

Imaginez un pilote qui ne sait pas où il s'en va. Très difficile d'arriver à destination n'est-ce pas?

Il n'y a pas de moteur plus puissant pour l'apprentissage que lorsqu'un individu a une vision claire de ce qu'il veut/doit apprendre, se fixe des buts, possède des stratégies pour réaliser ses buts ou apprendre, et peut s'auto-évaluer en cours de route et à la fin d'une étape pour réaliser que ses efforts, son enseignement a eu un impact. La puissance de l'autorégulation est vraie autant pour l'adulte que pour l'enfant.

Pour une équipe enseignante d'une école, ceci signifie pouvoir répondre aux questions suivantes, avec exemples à l'appui :

- **Quels sont les buts visés en écriture et en lecture?**  
Souvent cela est répondu d'une part par le programme d'études et d'autre part par les observations et les données formelles de nos élèves. Il est important de se souvenir que des programmes d'études furent écrits par des personnes qui se sont inspirées par théories. Parfois les programmes deviennent désuets et ne semblent plus correspondre à ce dont les élèves auront besoin pour réussir leur futur. Il est important d'agir avec prudence afin de suivre le programme qui constitue après tout un document légal dans certaines provinces, de garder en tête les besoins et les capacités de nos élèves ainsi que les recherches actuelles.
- **Quelle est la vision de la réussite : à quoi cela ressemble-t-il lorsque les buts sont atteints par les élèves?**  
Les comportements de lecture et d'écriture « typiques et attendus » au niveau scolaire donné et des exemples de textes lus et écrits par des élèves qui nous montrent ce qui est attendu à un niveau scolaire donné et à ceux des niveaux prochains ou précédents sont essentiels. À cet effet des listes de vérification et des textes modèles ou copies-types sont très aidants.
- **Quelles sont les pratiques et les stratégies pour aider les élèves à atteindre ces buts?**  
Les ouvrages pédagogiques portant sur l'enseignement efficace de l'oral, de la lecture et de l'écriture sont nécessaires. Nous y reviendrons dans un des prochains principes.

## **6<sup>e</sup> principe : De la cohérence d'un niveau scolaire à l'autre**

Lorsque les enseignantes et les autres membres de l'équipe scolaire possèdent une compréhension commune des buts, des balises ainsi que des continuums et des copies-types pour tous les niveaux scolaires, cela accélère l'apprentissage.

Lorsque les élèves en sont conscients (exprimé dans un langage qui leur est accessible), cela peut accélérer le progrès d'une façon éblouissante puisque élèves et enseignants auront un langage commun qui permettra l'autoréflexion et la rétroaction. Cette pratique de créer une vision et une compréhension commune de la réussite et des buts est rendue possible par exemple par la co-construction des outils tels des listes de vérification.

En lecture, il est nécessaire de posséder des outils communs qui permettent à 3 ou 4 reprises dans l'année de pouvoir situer le cheminement de l'élève sur un continuum de progression en lecture. De même en écriture, il est important de se construire un continuum de textes-modèles d'enfants illustrant les buts atteints à chaque niveau scolaire pendant l'année scolaire.

### **Évaluer la lecture et l'écriture afin de guider l'enseignement et les actions de l'équipe.**

On ne peut enseigner efficacement sans savoir ce que nos jeunes lecteurs et scripteurs peuvent faire. Les enseignants recueillent continuellement des données pendant les entretiens, etc. En observant, nous voulons réfléchir aux tendances qui en jaillissent.

Qu'il est puissant d'examiner ensemble, des fiches d'observation et des textes d'élèves! Ceci nous permet de les analyser et déterminer non seulement où ils se situent par rapport aux normes, et comment ils évoluent (et devraient évoluer) d'une année à l'autre, mais d'identifier les forces et les points d'enseignement prochains. Au lieu de dire « Je l'ai enseigné et ils n'ont pas appris! » Il faut se demander qu'est-ce qui fait qu'ils ont appris ou pas appris? Hattie nous invite à cesser de parler des pratiques parfois et parler plutôt de l'apprentissage de l'élève.

Une action importante pour la direction est d'assurer que ce travail essentiel se fasse et d'y participer soi-même afin de constater l'évolution des compétences des élèves et de se pencher sur la situation lorsque cette évolution n'est pas constante d'un niveau scolaire à l'autre.

**Des auteures telles que Anne Davies** proposent que nous invitons les élèves à écrire des textes sur demande au début et à la fin de chaque bloc d'enseignement afin d'évaluer les progrès. Certaines écoles font l'exercice trois fois par année. Ils collectionnent les textes et les évaluent seules ou encore à des rencontres ou à des séances de perfectionnement pédagogique avec des enseignants d'un même niveau puis avec les enseignants des autres niveaux. Calkins a dit : « Ce que nous voyons dans le travail de l'enfant en dit plus au sujet de nous comme enseignant qu'au sujet de l'élève. »

***Pour de plus amples informations à ce sujet, veuillez lire le travail lumineux de Sandra Herbst et de Anne Davies ainsi que l'introduction au livre Pathways et les documents qu'il renferme.***

## **7<sup>e</sup> principe      Assurer que les enseignants auront accès à du perfectionnement pédagogique**

Une des actions les plus puissantes que peut prendre une direction est d'assurer l'apprentissage pédagogique continu et de qualité pour le personnel de son école. Si vous désirez voir des progrès remarquables au niveau du développement en littératie, il faudra qu'un jour vous puissiez dire aux enseignants : « Nous sommes tous dans ce projet ensemble. Nous allons nous aider les uns les autres à continuer d'apprendre au sujet de la lecture et de l'écriture. Personne ne fera ceci seul, en isolation. » *(Calkins, notes de conférence)*

Si nous appliquons ce principe à l'implantation des ateliers, je crois qu'à un moment donné il est important d'offrir un perfectionnement commun à tous les membres du personnel, que tous entendent les messages de base et puissent discuter l'implantation. À certains moments, il est bien de faire venir des gens d'ailleurs. Cela insuffle un vent de fraîcheur, des idées nouvelles, aide à démarrer. Parfois, cela évite à l'équipe d'avoir à communiquer des messages délicats.

Je crois aussi qu'il y a de l'excellence tout autour de nous. Il est important d'encourager ces personnes dans l'école qui initient leur propre perfectionnement, qui aspirent à devenir des mentors. Nous pouvons les encourager en appuyant leurs choix de poursuivre leur propre perfectionnement et en leur confiant des responsabilités au niveau de celui de l'école.

Qui dit perfectionnement dit accompagnement. Un atelier d'un jour ou d'une semaine ne suffit pas pour voir le transfert en salle de classe. Il faut de l'accompagnement en cours de route, en salle de classe; c'est là que l'apprentissage profond et durable s'effectue. La direction voudra rendre disponible cet appui aux enseignants. Idéalement un mentor fera équipe en tant que leader avec elle/lui afin de cultiver la culture d'apprentissage, de veiller à la réussite des élèves et offrir du mentorat-coaching sur une base régulière. Les enseignants, comme les élèves, ont besoin de modèles, d'enseignement guidé continu, de pratique et de rétroaction. Ils ont besoin de quelqu'un avec qui réfléchir à leur pratique et à l'apprentissage des élèves. Il ne faut pas oublier que ces mentors auront besoin également de perfectionnement continu et d'appui.

Une autre forme d'apprentissage professionnel très puissant est de se rassembler comme communauté scolaire et de faire le travail qu'on demande aux enfants d'effectuer. On leur demande d'écrire des textes d'opinion, des petits moments, des livres d'information? Écrivons ensemble ces mêmes textes, qui pourront devenir des textes modèles. On leur demande de former des clubs de lecture ... faisons de même!

Finalement, pour la direction également, il sera important de continuer de participer à des perfectionnements avec d'autres directions et des perfectionnements avec les enseignants afin de pouvoir comprendre la complexité et la richesse des pratiques associées au programme de littératie. Quel message cela envoie lorsque la direction se positionne comme apprenant à un perfectionnement pédagogique!



## **8<sup>e</sup> principe      Assurer que les élèves et les enseignants aient du TEMPS pour apprendre**

Si vous décidez qu'améliorer l'enseignement de la lecture et de l'écriture est votre priorité vous déciderez de faire du temps pour cela et vous trouverez les argents et les ressources. Vous trouverez du temps pour que les enseignants apprennent et le temps pour que les élèves lisent et écrivent.

Une direction peut grandement influencer comment sera investi son temps, le temps des enseignants, le temps des enfants. Une façon d'aligner les efforts d'une équipe est de faire de l'enseignement de l'écriture et de la lecture une priorité.

Ce n'est pas facile d'organiser les horaires et d'influencer les décideurs pour obtenir plus de temps. Précisons à quoi sert ce temps si précieux peu importe si nous débutons ou si nous avons déjà quelques années d'expérience dans l'implantation d'un programme de littératie efficace.

- a. Du temps pour enseigner : un bloc de temps ininterrompu dans l'horaire pour un programme de littératie y compris les ateliers est incontournable.
- b. Du temps pour s'approprier les pratiques efficaces, les discuter avec d'autres, se les expliquer, en comprendre les buts, faire des liens avec le programme d'études.
- c. Du temps de perfectionnement hors de la classe ET EN classe à observer des modèles dans sa propre classe (mentor) ou visiter une autre classe.
- d. Du temps pour planifier les leçons, discuter les écrits des élèves et collaborer avec un mentor et autres collègues.
- e. Du temps pour célébrer les réussites, partager les défis et résoudre des situations en équipe. La direction devrait être présente à ces rencontres.
- f. Du temps pour préparer du matériel. Du temps pour écrire comme adulte, des textes qui deviendront des textes mentors.
- g. Du temps pour former des petits groupes de recherche avec d'autres enseignants. Certains se rassemblent pour s'approprier un module, d'autres pour examiner des textes d'élèves. Certains approfondissent les entretiens, d'autres montent des trousseaux, des continuums de textes modèles, etc.

## **9<sup>e</sup> principe. Initier des conversations, offrir de la rétroaction et encourager les célébrations**

La rétroaction est considérée comme étant une des pratiques les plus puissantes sur l'apprentissage d'un individu. (Hattie, plusieurs sources) Pour offrir des rétroactions justes et pertinentes, il est important d'être présents, d'écouter, d'observer.

Les directions connaissent l'importance d'entretenir des conversations informelles de temps en temps : écouter l'enseignante sans jugement, parler de ce qu'elle fait, de ses buts et de ses défis, de son profil de classe et du progrès des élèves.

S'entretenir avec les élèves au sujet de ce qu'ils sont en train d'apprendre permet de comprendre ce qui se passe en classe. Par exemple, en demandant aux élèves :

« Qu'es-tu en train d'apprendre en écriture? » nous aide à saisir ce que les élèves comprennent au niveau des buts d'apprentissage ou des points d'enseignement.

« Comment va ton apprentissage? ou encore Comment sais-tu que tu apprends? » permet d'observer si l'enfant connaît les critères de réussite, les listes de vérification.

« Que fais-tu si tu ne sais pas? » mène à constater si l'enfant développe un répertoire de stratégies, s'il consulte les tableaux d'ancrage, etc.

C'est une des façons qu'une direction reconnaîtra des tendances, des patrons, ce qui devrait être adressé, étudié dans l'école. Par exemple, elle remarquera ce qui peut être célébré non seulement à la fin des modules mais en général. Elle remarquera s'il y a cohérence d'une année à l'autre, quels partenariats pourraient possiblement être établis entre enseignants ou avec d'autres collègues.

Elle pourra reconnaître aussi lorsqu'il y a découragement. Par exemple, lors de la première année et même après, l'enseignement rigoureux de la lecture et de l'écriture à l'aide des modules peut sembler très exigeant. Pour certains, cela peut sembler qu'ils font marche arrière, qu'ils enseignent moins bien. Les collègues peuvent être rassurés sachant que la deuxième année d'implantation sera plus facile et que ce déséquilibre est normal.

## **10<sup>e</sup> principe      Assurer que tous les enseignants aient accès aux ressources**

Heureusement, il existe de plus en plus de ressources en français à notre disposition. Le rôle important de la direction à ce niveau est de trouver des moyens de les obtenir et bien sûr d'offrir du temps aux enseignants pour se les approprier, de préférence en équipe et/ou avec la complicité d'un mentor.

Chaque école procède différemment mais il est important de faciliter l'accès aux ouvrages généraux en lien avec le programme de littératie efficace. Des auteurs tels que Nancie Atwell, Yves Nadon, Kate Roberts, Jennifer Sarravello, Irene Fountas, Lucy Calkins et son équipe offrent des modèles d'enseignement solides. Les modules d'écriture et de lecture ainsi que les ouvrages généraux en lien avec les ateliers regorgent de « comment enseigner ».

Certains diront qu'il est possible d'offrir un bon enseignement sans les modules de lecture et d'écriture qui sont publiés telles la collection « Les ateliers d'écriture ». Ils ont peut-être raison. Mais pourquoi se priver de ce travail épique qui épargne un temps fou de préparation? Pourquoi ne pas s'imprégner de ces ressources qui ont été réfléchies par toute une équipe, inspirée elle de nos meilleurs chercheurs. Cela n'enlève pas du tout la possibilité ni la nécessité de créer ses propres modules, ses propres suites de leçons! Au contraire, les modules « maison » et les modules publiés peuvent très bien se compléter et il nous faut créer des suites de leçons qui sont axées sur les besoins observés de nos élèves. Le travail de Matt Glover est très utile à cet effet. Nous suggérons bien sûr de débiter avec les besoins des élèves et d'assurer que ces ressources soient utilisées au service des besoins d'élèves.

Je crois toutefois que nous ne pouvons PAS offrir un bon enseignement sans accès à des bons livres. Une bibliothèque remplie de bons livres et des livres modèles est indispensable. Les élèves ont besoin d'être entourés de modèles d'écriture et de lire des livres qui plairont à leurs goûts variés.

Le matériel tel que le papier, les stylos, les grandes tablettes pour les tableaux d'ancrage, est nécessaire également. Il sera important de prévoir ces dépenses dans le budget.

## Conclusion

Assurer que TOUS les enseignants d'une école acquièrent un niveau d'aisance à enseigner avec une rigueur qui démontrera des résultats visibles sur les apprentissages des enfants ne se fait pas du jour au lendemain.

Je crois que notre plus grand rôle comme leader est de rassurer nos collègues et leur rappeler que malgré l'urgence d'agir, nous visons le progrès et non la perfection. C'est correct de ne pas savoir, de faire des erreurs, de ne pas avoir tout en place. C'est normal de se poser des questions, de douter. Et le plus important à mon avis, est de saisir les défis comme des opportunités à apprendre et à trouver et à inventer des solutions.

Brené Brown dans ses œuvres parle beaucoup de vulnérabilité, l'importance de rendre public nos défis et nos difficultés, nos changements d'attitude. Par exemple, lorsqu'une direction offre de participer à la planification d'une mini-leçon et d'essayer de la compléter en 10 minutes ou moins ou encore lorsqu'il essaye de réaliser un entretien exemplaire, cela le rendra vulnérable puisqu'il sera quasi impossible d'y arriver sans pratique. Mais quel message sera envoyé aux enseignants!! N'est-ce pas ce que nous demandons aux enseignants d'adopter comme attitude en étant des apprenants à vie? Sans compter combien cela lui permettra d'apprécier la complexité de ces tâches et de fournir des rétroactions plus puissantes, plus authentiques.

Ce qui n'est pas négociable toutefois, c'est de travailler ensemble afin d'offrir un enseignement qui est cohérent d'une année à l'autre permettant aux élèves de progresser continuellement, de continuer ensemble de surveiller l'impact de notre enseignement et de nos actions sur l'apprentissage des élèves, de garder le cap sur nos buts ambitieux et de laisser leur apprentissage (ou non-apprentissage) nous guider vers le prochain pas.

Travailler ensemble vise également les leaders des commissions scolaires qui par leurs décisions systémiques et budgétaires facilitent le travail des directions scolaires. Ils sont importants.

Un de nos mentors Yves Nadon utilise parfois l'analogie du Pont de la Confédération qui relie ma province au reste du pays. Chaque personne qui a travaillé à bâtir ce pont ne pouvait faire ce que bon lui semblait! Non! Il fallait travailler ensemble pour bâtir un pont solide et cohérent.

Des adultes qui apprennent ensemble afin que leurs élèves apprennent!! C'est à ce moment que tous gagneront à la loterie scolaire et feront ainsi gagner la prochaine génération à la loterie familiale ... et pour cela il nous faut des leaders, des leaders qui sont eux aussi des apprenants.