

**Leading Student Achievement:
Our Principal Purpose**

**Diriger la réussite des élèves :
notre ligne directrice**

Février 2008

**Karen Seashore Louis présente
Établir un lien entre la communauté professionnelle
et une véritable amélioration dans les écoles**

DVD et Guide d'animation

*Un partenariat entre
le Secrétariat de la littératie et de la numératie
et les associations provinciales de direction
des écoles (ADFO, CPCO et OPC)*



*The Literacy and Numeracy Secretariat
Le Secrétariat de la littératie et de la numératie*



Curriculum
Services
Canada

Service des
programmes
d'études Canada

DVD Établir un lien entre la communauté professionnelle et une véritable amélioration dans les écoles

Sur ce DVD vous trouverez ...

- une vidéo segmentée de la présentation de Karen Seashore Louis *Établir un lien entre la communauté professionnelle et une véritable amélioration dans les écoles*
- une version WMV de la présentation de Karen Seashore Louis *Établir un lien entre la communauté professionnelle et une véritable amélioration dans les écoles*
- les diapositives PowerPoint
- l'étude de cas sur l'école élémentaire Agassiz et la feuille de travail pour l'analyse de cas
- « *Orbiting the Giant Hairball* »
- la feuille de travail sur la communauté professionnelle et le partage du leadership
- « *Creating and Sustaining Professional Communities* » (*Seashore Louis*)
- les modèles des tableaux d'activités du guide de l'animatrice ou de l'animateur

Ce DVD peut être lu sur un lecteur de DVD ordinaire ou l'unité de DVD de votre ordinateur. Le DVD ne fonctionnera pas dans l'unité de CD-ROM de votre ordinateur. Il est possible d'accéder à d'autres ressources à partir de votre ordinateur. Vous trouverez les directives à cet effet à l'annexe 1. La vidéo est également fournie au format WMV pour vous permettre d'utiliser les segments de vidéo dans d'autres présentations. Les directives sur la façon d'insérer un segment de vidéo dans une présentation PowerPoint figurent à l'annexe 2 de ce guide.

Établir un lien entre la communauté professionnelle et une véritable amélioration dans les écoles – Février 2008

Karen Seashore Louis est titulaire d'un poste de professeur, créé au nom de Rodney Wallace, pour l'avancement en pédagogie et en apprentissage au sein du Département de politique éducative et d'administration de l'Université du Minnesota. En décembre 2007, elle a reçu le prix *Contribution to Staff Development (Contribution au perfectionnement du personnel)* du National Staff Development.

Dans cette présentation, Karen Seashore Louis explique la façon dont est créée la communauté professionnelle et comment elle se maintient. Elle décrit également la forte influence que peuvent avoir les dirigeants du milieu scolaire sur l'apprentissage des élèves, et encourage le partage du leadership pédagogique avec les enseignantes et enseignants. En outre, elle met en garde contre le risque que les enseignantes et enseignants reviennent à l'une des cinq cultures scolaires par défaut, à moins que la directrice ou le directeur d'école continue de renforcer les normes de partage du leadership. Elle discute des moyens à prendre pour répondre à ces cultures par défaut et souligne l'importance d'établir des relations qui reposent sur la confiance.

Ressources disponibles sur le DVD : Les ressources suivantes sont accessibles sur le DVD ou en ligne à l'adresse <http://www.curriculum.org/LSA/homef.shtml> :

1. Les diapositives de la présentation PowerPoint utilisées par M^{me} Seashore Louis au cours de sa présentation au colloque de février 2008 - Diriger la réussite des élèves. Elles font partie intégrante de sa présentation.
2. L'étude de cas sur l'école élémentaire Agassiz et la feuille de travail pour l'analyse de cas qui ont été utilisées lors du colloque de février 2008 ayant pour thème Diriger la réussite des élèves.
3. Le guide « *Orbiting the Giant Hairball* » auquel M^{me} Seashore Louis se réfère dans sa présentation
4. La feuille de travail sur la communauté professionnelle et le partage du leadership distribuée lors du colloque de février 2008
5. « *Creating and Sustaining Professional Communities* » : un exposé par Karen Seashore Louis (disponible dans la trousse distribuée aux participants au colloque de février 2008)
6. Les modèles des tableaux d'activités du guide de l'animatrice ou de l'animateur sont fournis pour en faciliter la reproduction pour votre groupe.

Ressources supplémentaires :

- Stoll, S. & Louis, K.S. (Eds.) (2007). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. New York: McGraw Hill (Open University Press).

Personne-ressources :

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec Karen Seashore Louis à klouis@umn.edu.

Pour obtenir des copies supplémentaires du DVD et du guide de l'animatrice ou de l'animateur, communiquez avec les Services de programmes d'études Canada au 1 800 837-3048.

Segments :

- 1...Introduction
- 2...Une bonne culture dans les écoles
- 3...Communauté professionnelle
- 4...De quelle manière le leadership dans les écoles influence-t-il les enseignantes et enseignants et par là-même l'apprentissage des élèves?
- 5...Comment poursuivre le travail de la directrice ou du directeur d'école?

Nota : Les diapositives de la présentation PowerPoint font partie intégrante de la présentation de M^{me} Seashore Louis; par conséquent, chaque segment fait référence aux diapositives qui l'accompagnent dans les sections « Cherchez plus loin ».

1...Introduction

(Durée : 13,5 minutes)

Synopsis :

M^{me} Seashore Louis commence sa présentation en soulignant que les deux principaux composants du contexte éducatif actuel sont l'objectif moral et la responsabilisation. Elle présente les grandes lignes des sujets qu'elle abordera et demande aux participants de réfléchir sur ce qu'ils ont appris jusqu'à présent sur la création de communautés professionnelles.

Recherchez ce qui suit :

- L'objectif moral
- La responsabilisation
- La contribution des participants au sujet de leur apprentissage

Après avoir regardé le segment 1 :

- Envisagez de marquer un temps d'arrêt dans la lecture du DVD alors que M^{me} Seashore Louis assigne la tâche de réfléchir sur son apprentissage, et à ce moment-là effectuez l'activité de réflexion décrite ci-dessous. Une fois la tâche terminée, relancez le DVD et comparez vos réponses à celles des participants au colloque.

Tâche : Discutez avec votre partenaire ou en petits groupes de ce que vous avez appris au sujet de la mise en place de communautés professionnelles et de cultures d'amélioration. Réfléchissez sur ce qui a déjà fonctionné et sur ce qui s'est révélé être un véritable défi ou échec. Partagez ces réflexions avec le groupe.

Cherchez plus loin :

- PPT n^{os} 1-3

2...Une bonne culture dans les écoles

(Durée : 14,5 minutes)

Synopsis :

M^{me} Seashore Louis commence par définir la « culture résiliente » et fait ressortir les conditions qui mènent au changement. En outre, elle insiste sur l'importance d'établir des relations dans une école afin de lutter efficacement contre la complexité de l'amélioration des écoles.

Recherchez ce qui suit :

- La définition de « culture résiliente »
- L'image hollywoodienne des écoles
- L'autre solution possible à l'image hollywoodienne
- Les caractéristiques d'un « problème malveillant » et son application à l'amélioration des écoles

Après avoir regardé le segment 2 :

- Définissez la « culture résiliente » et prenez note des deux conditions qui contribuent au développement de pareille culture au sein d'une communauté scolaire.
- Hollywood présente une image particulière des écoles, or il existe une autre solution possible à cette représentation plutôt négative. Quelles sont certaines des caractéristiques de cette autre image?
- Énumérez les trois caractéristiques d'un « problème malveillant » qui présente un intérêt direct au problème d'amélioration des écoles.

Cherchez plus loin :

- PPT n^{os} 4-8

3...Communauté professionnelle

(Durée : 28,5 minutes)

Synopsis :

M^{me} Seashore Louis décrit la communauté professionnelle, explique comment la créer et offre des suggestions sur la façon de la maintenir. Les participants analysent les efforts qu'a déployés une école élémentaire pour créer une communauté professionnelle.

Recherchez ce qui suit :

- Les caractéristiques d'une communauté professionnelle axée sur l'école
- Les conditions structurelles et sociales à l'appui d'une communauté professionnelle axée sur l'école
- Les avantages d'une communauté professionnelle axée sur l'école
- Le rôle des directrices et directeurs d'école et des enseignantes et enseignants dans la création et le maintien d'une communauté professionnelle axée sur l'école

Après avoir regardé le segment 3 :

Envisagez de marquer un temps d'arrêt dans la lecture du DVD alors que M^{me} Seashore Louis assigne la tâche d'analyser les conditions présentes à l'école élémentaire Agassiz et exécutez la même tâche à ce moment-là. Une fois l'analyse

terminée, vous pouvez comparez vos réflexions avec celles exprimées par les participants au colloque.

Tâche : Distribuez la documentation « École élémentaire Agassiz » et « Analyse de cas : communauté professionnelle ». Formez des groupes de quatre, lisez l'étude de cas et suivez les directives sur la feuille de travail pour l'analyse de cas.

Cherchez plus loin :

- PPT n^{os} 9-14

4...De quelle manière le leadership dans les écoles influence-t-il les enseignantes et enseignants et par là-même l'apprentissage des élèves?

(Durée : 37,5 minutes)

Synopsis :

Dans ce segment, M^{me} Seashore Louis se concentre sur le sujet du leadership. Après avoir fait remarquer les limites du leadership de haut en bas, elle décrit les comportements des directrices et directeurs d'école qui ont une influence positive sur ce qui se passe dans la salle de classe. À partir d'ici, elle discute du leadership pédagogique et du partage du leadership. Dans le contexte de cette discussion, elle présente une liste de comportements auxquels les enseignantes et enseignants risquent de revenir si la directrice ou le directeur d'école ne renforce pas en permanence les normes de partage du leadership.

Recherchez ce qui suit :

- Les limites du leadership de haut en bas
- Les influences du leadership sur l'apprentissage des élèves
- Deux points de vue sur le leadership pédagogique
- Le partage du leadership
- L'hésitation des enseignantes et enseignants d'assumer des rôles à l'échelle de l'école
- L'importance de la confiance
- Les cultures par défaut

Après avoir regardé le segment 4 :

- Quelles sont les limites du leadership de haut en bas?
- Nous avons appris que les directrices et directeurs d'école ont une forte influence sur ce qui se passe en classe lorsqu'ils font la démonstration de trois importantes caractéristiques. Énumérez ces trois comportements essentiels.
- M^{me} Seashore Louis appelle au partage du leadership pédagogique avec les enseignantes et enseignants, mais souligne également que les enseignantes et enseignants manquent souvent de confiance pour assumer des rôles à l'échelle de l'école. Par conséquent, ils reviennent parfois aux cultures par défaut si la directrice ou le directeur d'école ne renforce pas en permanence les normes d'une communauté professionnelle et le partage du leadership.

Tâche : Sélectionnez l'une des activités suivantes :

1. Réfléchissez sur ces barrières culturelles et dans quelle mesure elles représentent un défi au sein de votre communauté scolaire en remplissant la « feuille de travail sur la communauté professionnelle et le partage du leadership » et en lisant « *Orbiting the Giant Hairball* ».
2. Réfléchissez sur les cultures par défaut potentiellement destructrices en remplissant le tableau ci-dessous avec un partenaire. Premièrement, définissez la culture puis, dans votre analyse, décrivez la preuve de sa présence actuelle ou potentielle, et expliquez les raisons pour son essor actuel ou potentiel dans votre contexte scolaire. Considérez également de quelles façons votre comportement peut contribuer à son développement.

Culture par défaut	Définition	Analyse de sa présence actuelle ou potentielle dans mon école
1. Culture d'isolation		
2. Culture du « panier de crabes »		
3. Culture du « faire »		
4. Hypothèses hiérarchiques		
5. <i>The Giant Hairball</i>		

Cherchez plus loin :

- PPT n^{os} 15-31

5...Comment poursuivre le travail de la directrice ou du directeur d'école

(Durée : 22 minutes)

Synopsis :

Dans ce dernier segment, M^{me} Seashore Louis présente des moyens particuliers pour faire face aux défis que représente le développement d'une communauté professionnelle et d'une culture de partage du leadership. Elle conclut au moyen des trois principes du leadership pédagogique élaborés par Marzano (2005).

Recherchez ce qui suit :

- L'importance du dialogue de réflexion
- Les moyens de faire face aux cultures par défaut
- La conversation qui favorise le partage du leadership
- La manière dont les croyances changent
- Le pouvoir de la confiance sociale
- Les principes du leadership pédagogique de Marzano

Après avoir regardé le segment 5 :

- Certaines questions favorisent le dialogue de réflexion ce qui a pour effet d'encourager l'essor du partage du leadership dans un milieu scolaire. Le tableau ci-dessous contient des exemples de pareilles questions. Choisissez un partenaire et répondez à chaque question à tour de rôle.

Partage du leadership
Dans votre école, quels sont les objectifs d'apprentissage prioritaires des élèves à l'égard de la littératie et de la numératie?
Quel travail d'apprentissage et de perfectionnement faut-il faire pour atteindre ou continuer de progresser vers ces objectifs?
De quelle façon les enseignantes et enseignants participeront-ils au processus d'apprentissage visant à atteindre ou à continuer de progresser vers ces objectifs?

Selon quels moyens les enseignants leaders pourraient-ils faire avancer ce travail d'apprentissage?

Cherchez plus loin :

- PPT n^{os} 32-47

Annexe 1 – Accès aux ressources supplémentaires

Comment accéder aux ressources supplémentaires sur le DVD

Pour accéder aux ressources multimédia sur Windows... insérez le DVD dans l'unité DVD de votre ordinateur. Une boîte d'options s'ouvre; sélectionnez « Ouvrir le dossier pour visionner/afficher les fichiers ». Si une nouvelle fenêtre ne s'ouvre pas, allez à « Mon ordinateur » à partir du menu « Démarrer ». Cliquez avec le bouton droit de la souris sur l'unité DVD et sélectionnez « Ouvrir ». Vous pouvez ouvrir les dossiers et fichiers du DVD ou les copier sur votre bureau avant de les ouvrir.

Pour accéder aux ressources multimédia sur Mac OS X... insérez le DVD dans l'unité DVD de votre ordinateur. Quittez ensuite le lecteur de DVD (habituellement, le lecteur s'ouvre automatiquement lorsqu'un disque DVD est placé dans l'unité). Sélectionnez l'icône DVD. Vous pouvez ouvrir les dossiers et fichiers du DVD ou les copier sur votre bureau avant de les ouvrir.

Pour les directives sur la façon de copier des dossiers et fichiers sur votre bureau, voir l'annexe 3.

NOTA : Pour regarder la version WMV de la vidéo, utilisez le lecteur Windows Media Player. Ce lecteur est déjà installé sur la plupart des ordinateurs personnels. Si vous n'avez pas le lecteur Windows Media Player sur votre ordinateur, téléchargez-le à l'adresse :

<http://www.microsoft.com/windows/windowsmedia/download/AllDownloads.aspx>

Annexe 2 – Insertion d'un segment vidéo dans une présentation en PowerPoint

Comment insérer un segment de vidéo dans une présentation PowerPoint

Vous trouverez sur ce DVD des versions WMV de tous les segments de la présentation diffusée sur le Web. Pour insérer un segment de vidéo dans une présentation PowerPoint, suivez les directives suivantes :

1. Ouvrez PowerPoint.
2. Créez une nouvelle présentation PowerPoint.
OU
Ouvrez une présentation PowerPoint qui existe déjà à laquelle vous voulez ajouter la vidéo.
3. Insérez un DVD dans l'unité DVD de votre ordinateur.
4. Si une nouvelle fenêtre s'ouvre et vous demande comment vous souhaitez afficher les fichiers enregistrés sur le disque, sélectionnez « Ouvrir le dossier pour afficher les fichiers ».
OU
Si une nouvelle fenêtre ne s'ouvre pas, allez à Mon ordinateur à partir du menu Démarrer. Une fois la fenêtre Mon ordinateur ouverte, double-cliquez sur l'icône représentant un disque, qui sera probablement marquée D ou E.
5. Enregistrez le segment de vidéo que vous aimeriez insérer dans la présentation PowerPoint dans le même dossier où la présentation elle-même est enregistrée. Vous trouverez les directives sur la façon d'enregistrer des fichiers vidéo sur votre ordinateur à l'annexe 3.

NOTA : Les fichiers vidéo qui ont été enregistrés sur votre ordinateur peuvent être recadrés et modifiés en des clips plus courts à l'aide de Movie Maker (gratuit sur Windows) ou iMovie (gratuit sur Macintosh).

6. Lorsque la diapositive que vous aimeriez insérer dans la vidéo est affichée à l'écran, cliquez sur Insertion (Insert) dans la barre de menu de PowerPoint.
7. Sous Insertion, sélectionnez Films et sons (Movies and Sounds).
8. Cliquez sur Film en provenance d'un fichier (Movie from File).
9. La fenêtre qui s'ouvre vous demande de trouver le fichier vidéo que vous aimeriez ajouter.
10. Trouvez et sélectionnez le fichier vidéo que vous avez enregistré plus tôt à l'étape 5.
11. Une fois que vous avez choisi le fichier vidéo dont vous avez besoin, une nouvelle fenêtre s'ouvre. Celle-ci vous demande si vous souhaitez que le film se lance automatiquement lorsque vous affichez la diapositive, ou uniquement lorsque vous cliquez dessus. Choisissez votre préférence.
12. Vous remarquerez que la première image de votre film figure maintenant sur votre diapositive.

Annexe 3 – Comment enregistrer vos fichiers sur votre ordinateur

Vous pouvez copier et enregistrer les fichiers PDF et les fichiers vidéo WMV sur votre ordinateur en utilisant l'une des deux méthodes suivantes pour copier et coller des fichiers.

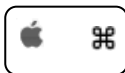
Méthode 1

1. Cliquez avec le bouton droit de la souris sur le fichier et choisissez Copier.
2. Cliquez avec le bouton droit de la souris sur le dossier dans lequel vous souhaitez l'enregistrer et sélectionnez Coller.

Méthode 2

1. Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur le fichier que vous aimeriez enregistrer afin de le mettre en évidence.
2. Appuyez simultanément sur les touches Ctrl et C (pour les utilisateurs de Macintosh, Command + C) pour copier le fichier.
3. Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur le dossier dans lequel vous aimeriez enregistrer le fichier, et appuyez simultanément sur les touches Ctrl et V (pour les utilisateurs de Macintosh, Command + V) pour coller le fichier dans le dossier.

Pour les utilisateurs de Macintosh, la touche « Commande » est celle représentée par les symboles suivants :



NOTA : Tous les fichiers vidéo que vous aimeriez insérer dans votre présentation PowerPoint doivent être enregistrés dans le dossier contenant le fichier PowerPoint.

Si vous enregistrez la présentation PowerPoint à un autre endroit (par ex. une clé mémoire, un CD, etc.), vous devrez aussi enregistrer la vidéo au même endroit si vous voulez pouvoir lire la vidéo. Cela signifie que si vous transférez la présentation sur un autre ordinateur, vous devez également transférer les fichiers vidéo, sinon le lien de la vidéo ne pointerait pas à la présentation PowerPoint.