

# SchoolWorks

## Rapport sur l'évaluation de la qualité scolaire



**Mission Hill School**

Boston, MA

8-9 novembre 2021

# À propos de l'évaluation de la qualité scolaire SchoolWorks

SchoolWorks fournit des examens objectifs sur place des programmes universitaires réalisés par l'examen de documents, l'observation en classe et les entrevues/groupes de discussion. Au cours de nos examens, les pratiques scolaires sont mesurées en fonction des critères de qualité de SchoolWorks - un ensemble de normes fondées sur la recherche et liées aux résultats positifs des étudiants.

## Objectif :

Le Écoles publiques de Boston (BPS) a retenu les services de SchoolWorks pour effectuer une visite sur place de deux jours, ou un examen d'urgence, afin de répondre aux objectifs de responsabilisation des écoles du BPS. SchoolWorks est une société nationale de conseil en éducation et un fournisseur qui est basé au Massachusetts et a une vaste expérience dans la direction et la conduite des examens de la qualité scolaire (SQRs).

## Protocole et processus

Le processus de SQR place une équipe de réviseurs de SchoolWorks et des membres de l'équipe d'une organisation locale dans une école pour recueillir et analyser des données sur les programmes et les pratiques scolaires. SQR utilise de multiples sources de preuve pour comprendre dans quelle mesure une école fonctionne bien. Il dépasse des mesures normalisées du rendement des étudiants pour recueillir de preuve par rapport aux critères et aux indicateurs du protocole. La collecte de preuves commence par l'examen des principaux documents qui décrivent l'école et ses étudiants et peut comprendre la collecte de données par sondages en ligne administrés à divers groupes d'intervenants. Les principaux documents examinés par l'équipe d'inspection des sites avant l'arrivée sur place comprennent les programmes d'études et les documents d'enseignement connexes, les registres de développement professionnel (PD) et les résultats de l'évaluation des étudiants. Ces fournissent à l'équipe des informations initiales sur les programmes de l'école et les étudiants qu'elle sert. Sur place, la collecte de preuves se poursuit au moyen d'examens de documents supplémentaires, de visites en classe et d'entrevues avec des parties prenantes clés de l'école. Après avoir recueilli des preuves, l'équipe d'inspection des sites se réunit quotidiennement pour confirmer, réfuter et modifier ses hypothèses sur la performance scolaire, puis communiquer ses progrès à la direction de l'école. L'équipe écoute les réponses de l'école et fait tous les efforts possibles pour faire le suivi des preuves que l'école indique que l'équipe devrait recueillir. L'équipe inspection des sites utilise les preuves recueillies lors de ces événements pour élaborer des résultats en lien avec les critères et les indicateurs du protocole.

SQR accorde une grande valeur à l'engagement de l'école à comprendre sa propre performance. Le processus peut être décrit comme un dialogue ouvert, franc et professionnel entre l'école et l'équipe d'inspection des sites. La professionnalité de l'école et de l'équipe est essentiel dans le processus. L'école et l'équipe ont des rôles et des responsabilités clairs qui sont conçus pour promouvoir de bonnes relations et une communication claire. Tous les membres de l'équipe sont régis par un code de conduite. L'honnêteté, l'intégrité, l'objectivité et l'intérêt supérieur des étudiants et du personnel sont essentiels au succès et à l'impact positif du processus d'inspection des sites.

Le rapport documente les résultats de l'équipe pour les questions principales dans chacun des quatre domaines identifiés dans le protocole SQR : L'enseignement, les possibilités d'apprentissage pour les étudiants, les possibilités d'apprentissage pour les enseignants, ainsi que la gouvernance et le direction.

# Domaines et questions principales

## DOMAINE 1 : PERFORMANCE DES ÉTUDIANTS

### DOMAINE 2 : INSTRUCTION

1. Les interactions en classe et l'organisation assurent-elles un climat de classe propice à l'apprentissage pour tous les étudiants?
2. L'enseignement est-il volontaire, engageant et stimulant pour tous les étudiants?
3. Les enseignants évaluent-ils régulièrement les progrès des étudiants vers la maîtrise des compétences et des concepts clés et utilisent-ils les données d'évaluation pour donner de le commentaire aux étudiants pendant la leçon?

### DOMAINE 3 : LES POSSIBILITÉS D'APPRENTISSAGE POUR LES ÉTUDIANTS

4. L'école identifie-t-elle et soutient-elle ses divers apprenants?
5. L'école favorise-t-elle une forte culture de diversité, d'équité et d'inclusion et assure-t-elle un environnement sécuritaire et soutien à tous les étudiants?

### DOMAINE 4 : LES POSSIBILITÉS D'APPRENTISSAGE POUR LES ENSEIGNANTS

6. Est-ce que l'école conçoit des structures de développement professionnel et de collaboration pour continuer à mettre l'accent sur l'amélioration de l'enseignement?
7. La culture de l'école indique-t-elle des niveaux élevés de responsabilité collective, de confiance et d'efficacité?

### DOMAINE 5 : DIRECTION ET GOUVERNANCE

8. Les chefs des écoles guident-ils le personnel enseignant et participent-ils à l'amélioration de l'enseignement et d'apprentissage?
9. Les chefs des écoles orientent-ils et facilitent-ils les efforts stratégiques intentionnels pour assurer l'efficacité du programme de l'école et la viabilité de l'organisation?
10. Le Conseil assure-t-il une intendance et une surveillance compétentes de l'école?

# Domaine 1 : PERFORMANCE DES ÉTUDIANTS

## Résultat

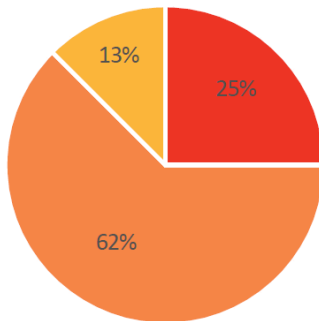
**Les données de performance de l'école révèlent que les étudiants des groupes marginalisés d'afro-Américains, hispaniques, les étudiants handicapés et les apprenants d'anglais de la troisième à la huitième année ont obtenu des résultats nettement inférieurs à ceux des étudiants de race blanche. Données de base des données de croissance actuelles pour l'automne 2021 de l'association d'évaluation du progrès scolaire du nord-ouest (NWEA MAP) sont conformes aux les données de croissance sont conformes aux données du Système d'évaluation complet du Massachusetts(MCAS) du passé.**

- Par exemple, en 2018, 68 % des étudiants blancs de la 3e à la 8e année ont atteint ou dépassé les normes du MCAS en arts du langage anglais (ELA) de 2018; il en va de même pour 6 % des étudiants noirs, 7 % des étudiants hispaniques, 8 % des étudiants handicapés, 10 % des apprenants d'anglais et des anciens apprenants d'anglais, et 6 % des étudiants économiquement défavorisés.
- De même, cette même année, alors que 54 % des étudiants blancs de la 3e à la 8e année satisfaisaient ou dépassaient les normes du MCAS 2018 en mathématiques, il en était de même pour 0 % des étudiants noirs, 4 % des étudiants hispaniques, 2 % des étudiants handicapés, 5 % des apprenants anglais et des anciens apprenants anglais, et 0 % des étudiants économiquement défavorisés.
- En 2019, 68 % des étudiants blancs de la 3e à la 8e année ont atteint ou dépassé les normes du MCAS en arts du langage anglais. Il en va de même pour 12 % des étudiants noirs, 17 % des étudiants hispaniques, 5 % des étudiants handicapés, 21 % des apprenants anglais et anciens apprenants d'anglais, et 10 % des étudiants économiquement défavorisés.
- Cette même année, 60% des étudiants blancs de la 3e à la 8e année ont atteint ou dépassé les normes du MCAS en arts du langage anglais. Il en va de même pour 4% des étudiants noirs, 7% des étudiants hispaniques, 0 % des étudiants handicapés, 13% des apprenants anglais, anciens apprenants d'anglais, et 0% des étudiants économiquement défavorisés.
- Les données de base tirées des évaluations du NWEA MAP en littérature et en mathématiques montrent que les populations marginalisées ne sont pas desservies à l'école. Ces évaluations ont été réalisées à l'automne 2021 et mettent en évidence le fait que les étudiants handicapés, les apprenants de langue anglaise(ELLs) et les étudiants noirs ou hispaniques connaissent une croissance plus faible que leurs collègues de race blanche. Par exemple, les données mathématiques de référence de la 3e à la 8e année révèlent que si seulement 20 % des étudiants de race blanche ont une croissance moyenne faible ou faible, 86 % des étudiants noirs ont une croissance moyenne faible ou faible, tout comme 69 % des étudiants hispaniques, 100 % des apprenants de langue anglaise et 92 % des étudiants handicapés.

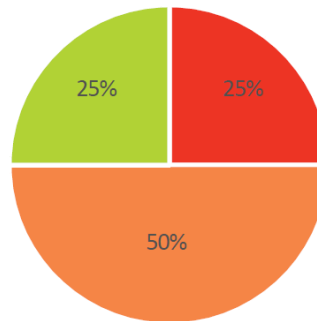
## Domaine 2 : Instruction<sup>1</sup>

### mise en œuvre du tronc commun

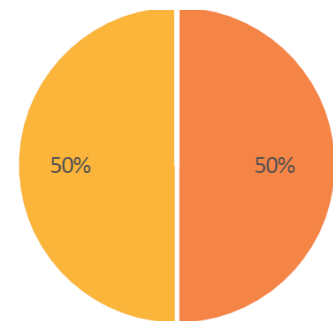
MISE EN ŒUVRE DU TRONC COMMUN EN ALPHABÉTISATION



ALIGNEMENT DU CHANGEMENT DU TRONC COMMUN EN ALPHABÉTISATION



MISE EN ŒUVRE TRONC COMMUN EN MATHÉMATIQUE



☒ · 1 = INEFFICACE ☒ · 2 = PARTIELLEMENT

☒ · 3 = GÉNÉRALEMENT EFFICACES ☒ · 4 = EFFICACES

**Les données d'observation en classe indiquent qu'au moment de la visite, la grande majorité de l'enseignement observé ne reflétait pas une mise en œuvre de grande qualité de normes de base communes en alphabétisation ou en mathématiques.**

- On n'a observé aucun exemple de mise en œuvre efficace de tronc commun en alphabétisation. Treize pour cent (13 %) des classes observées reflétaient une mise en œuvre généralement efficace des normes de tronc commun en matière d'alphabétisation, tandis que 87 % des classes observées montraient une mise en œuvre partiellement inefficace ou inefficace des normes de contenu en littératie ou des changements d'enseignement.
- Seulement 25 % des classes observées ont démontré une preuve d'efficacité des mathématiques de tronc commun; 75 % des classes observées ont démontré une mise en œuvre partiellement efficace ou inefficace des normes de contenu en mathématiques, des changements d'enseignement ou des normes de pratique mathématique.

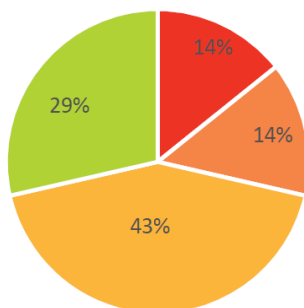
<sup>1</sup>Quatorze observations en classe ont été effectuées tout au long des deux jours où l'examen de l'école a été effectué par l'équipe d'examen de l'école. Les observations ont duré 20 minutes, quel que soit le niveau et le contenu.

## QUESTION PRINCIPALE 1

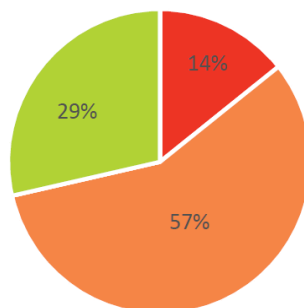
*Les interactions en classe et l'organisation assurent-elles un climat de classe propice à l'apprentissage pour tous les étudiants?*

### QUESTION PRINCIPALE

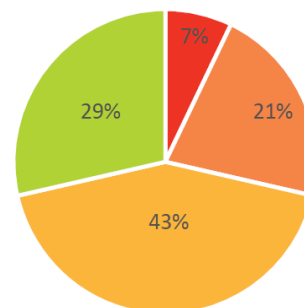
ATTENTES  
COMPORTEMENTALES



ENVIRONNEMENT  
D'APPRENTISSAGE  
STRUCTURÉ



ENVIRONNEMENT  
DE SOUTIEN



☒ · 1 = INEFFICACE    ☒ · 2 = PARTIELLEMENT INEFFICACE    ☒ · 3 = GÉNÉRALEMENT EFFICACES    ☒ · 4 = EFFICACES

**Les données d'observation en classe indiquent qu'au moment de la visite, la grande majorité des salles de classe observées ne reflétaient pas une mise en œuvre efficace des normes comportementales, un environnement d'apprentissage structuré ou un environnement d'apprentissage favorable. En conséquence, l'école ne fournit pas un climat de sécurité physique ou émotionnelle pour la majorité des étudiants.**

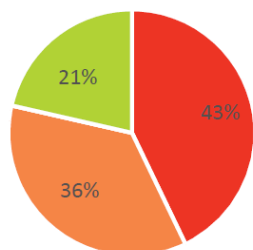
- Seulement 29 % des classes ont démontré des attentes comportementales efficaces, tandis que 71 % des classes observées ont démontré des attentes comportementales inefficaces, partiellement inefficaces ou généralement efficaces.
- Seulement 29 % des classes ont démontré des environnements d'apprentissage structurés efficaces, tandis que 71 % des classes observées ont démontré des environnements d'apprentissage inefficaces ou partiellement inefficaces.
- Seulement 29 % des classes observées ont démontré des environnements de soutien efficaces, tandis que 71 % des classes observées ont démontré des environnements de soutien inefficaces ou partiellement efficaces.
- Pendant la visite, l'équipe d'inspection des sites a observé les étudiants qui faisaient du cheval et couraient dans les couloirs, renversant délibérément des poubelles dans les classes, qualifiant d'autres étudiants de « nuls ». et, dans un cas, un élève brandissant l'extrémité étendue d'un trombone à la tête d'un autre élève et menaçant « c'est une arme ». Dans un autre exemple, un élève a proclamé à un camarade de classe : « C'est pourquoi je vous hais! » et dans un autre incident, un élève a dit à un membre de l'équipe d'inspection des sites : « Cette école est si excitée. » La majorité de ces incidents n'ont pas été ignorés ou sont demeurés sans réponse par le personnel de l'école.

## QUESTION PRINCIPALE 2

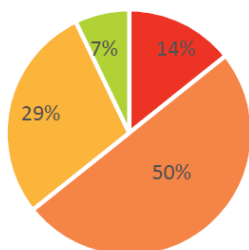
*L'enseignement est-il volontaire, engageant et stimulant pour tous les étudiants?*

### Enseignement ciblé

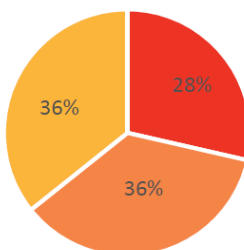
L'ENSEIGNEMENT PRÉCIS



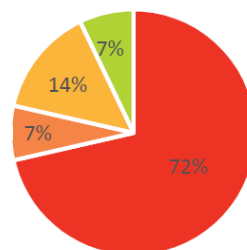
STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES



PARTICIPATION ET L'ENGAGEMENT



PENSÉE DE NIVEAU SUPÉRIEUR



☒ · 1 = INEFFICACE

☒ · 2 = PARTIELLEMENT

INEFFICACE

☒ · 3 = GÉNÉRALEMENT

EFFICACES

☒ · 4 = EFFICACES

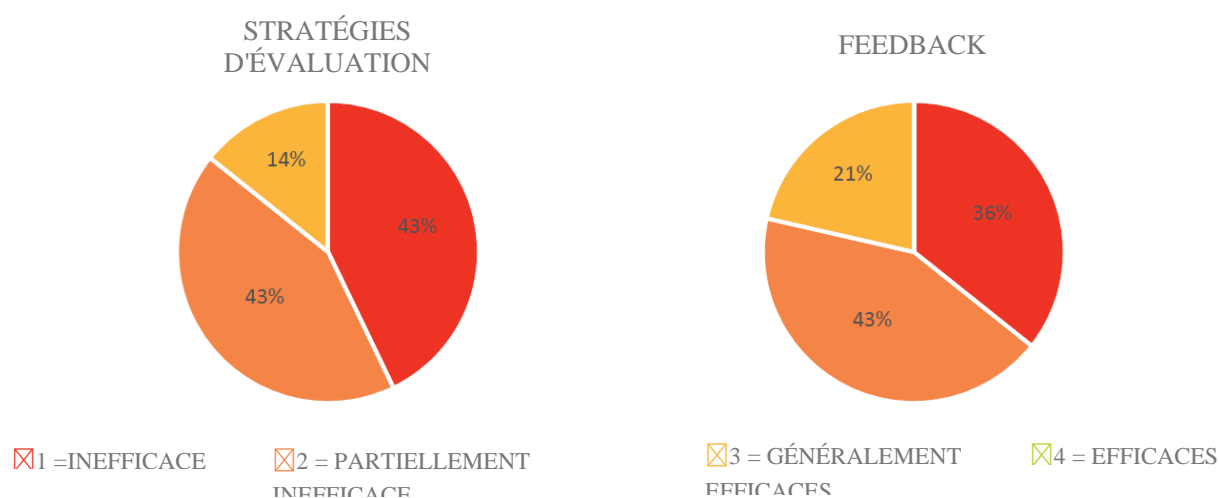
**Les données d'observation en classe indiquent qu'au moment de la visite, la grande majorité de l'enseignement observé ne reflétait pas un enseignement ciblé de haute qualité.**

- Seulement 21 % des classes observées ont donné un enseignement ciblé efficace, tandis que 79 % des classes observées ont donné un enseignement ciblé inefficace ou partiellement inefficace.
- Seulement 7 % des classes observées ont démontré des Stratégies pédagogiques efficaces, tandis que 93 % des classes observées ont démontré des Stratégies pédagogiques efficaces, partiellement inefficaces ou inefficaces.
- Aucune classe observée n'a démontré une participation et un engagement efficaces, tandis que 36 % des classes observées ont démontré une participation et un engagement efficaces, et 64 % des classes observées ont démontré une participation et un engagement partiellement inefficaces ou inefficaces.
- Seulement 7 % des classes observées reflétaient une pensée efficace ou surtout efficace d'ordre supérieur, tandis que 93 % des classes observées montraient une pensée de niveau supérieur qui généralement efficaces, partiellement inefficace ou inefficace.
- Les visiteurs du site n'ont pas observé une utilisation adéquate ou efficace des ressources, donc servir les apprenants de langue d'anglais ou les étudiants handicapés. Par exemple, bien que les membres de l'équipe d'inspection des sites aient observé plusieurs adultes dans chaque classe, ces adultes n'ont pas été déployés stratégiquement pour appuyer les divers apprenants de l'école.
- Enfin, dans l'ensemble de l'école, les membres de l'équipe d'inspection des sites ont noté un manque d'enseignement de niveau scolaire et de pensée de niveau supérieur dans les classes. Un exemple notable comprenait une lecture en classe de niveau supérieur dans un format de ronde préliminaire avec un devoir pour dessiner une image à la fin de la leçon.

### QUESTION PRINCIPALE 3

*Les enseignants évaluent-ils régulièrement les progrès des étudiants vers la maîtrise des compétences et des concepts clés et utilisent-ils les données d'évaluation pour donner de le commentaire aux étudiants pendant la leçon?*

#### Évaluation en classe et commentaire



**Les données d'observation en classe indiquent qu'au moment de la visite, la grande majorité de l'enseignement observé ne reflétait pas la présence de stratégies efficaces d'évaluation en classe et de commentaires aux étudiants.**

- Aucune des classes observées ne présentait de stratégies d'évaluation efficaces. Seulement 14 % des classes observées ont présenté des stratégies d'évaluation efficaces, tandis que 86 % des classes observées ont présenté des stratégies d'évaluation inefficaces ou partiellement inefficaces.
- Aucune des salles de classe observées n'a fourni de commentaire efficace aux étudiants. 21 % des classes observées ont présenté un commentaire généralement efficace, tandis que 79 % des classes observées ont présenté des stratégies pédagogiques partiellement inefficaces ou inefficaces.



## Domaine 3 : Les Possibilités D'Apprentissage Pour Les Étudiants

### QUESTION PRINCIPALE 4

*L'école identifie-t-elle et soutient-elle ses divers apprenants?*

#### Résultat

**Bien que l'école dispose d'un processus pour identifier les étudiants en difficulté et à risque, elle ne met pas systématiquement en œuvre des mesures de soutien appropriées.**

- Dans les groupes de discussion, le personnel a rapporté que l'école dispose d'un système de soutien à plusieurs niveaux (MTSS) au cours duquel les enseignants peuvent discuter des préoccupations qu'ils ont pour les étudiants. Le personnel a décrit l'aiguillage des étudiants vers l'équipe de soutien aux étudiants (SST), qui comprend l'assistante sociale de l'école, l'infirmière et d'autres membres du personnel de l'équipe des étudiants, mais pas les enseignants d'éducation spéciale. De nombreux membres du personnel ont déclaré utiliser des données comme NWEA MAP, MCAS et Lexia comme base de référence. Cela dit, au moment de la visite, l'équipe n'a pas trouvé de preuve d'une instruction efficace et ciblée ou d'une instruction à plusieurs niveaux.
- Bien que certains membres du personnel aient décrit les services intentionnels offerts aux étudiants identifiés par le MTSS, d'autres ont indiqué qu'il n'y avait pas suffisamment de soutien et qu'il s'agissait d'un domaine où l'école avait besoin de soutien. Parmi les mesures de soutien offertes, mentionnons un coach en apprentissage (éducateur spécial) pour chaque classe, des programmes de soutien scolaire en ligne comme Lexia et des blocs d'intervention en lecture dirigés par des éducateurs spéciaux formés à des programmes de lecture fondés sur des règles comme Wilson. D'autres membres du personnel ont rapportés un manque d'uniformité ou de soutien. Par exemple, certains membres du personnel ont déclaré qu'il y avait auparavant plus de soutien spécifiquement pour les étudiants de niveau II, mais que ces soutiens sont nettement moins nombreux cette année. D'autres ont déclaré qu'il n'y avait pas de matériel d'intervention uniforme ou spécifique utilisé dans l'école. L'équipe n'a pas trouvé de preuve de mesures de soutien adéquates pour les apprenants en difficulté dans l'ensemble de l'école, comme en témoignent les preuves sur les études et la croissance des étudiants.

### QUESTION PRINCIPALE 5

*L'école favorise-t-elle une forte culture de diversité, d'équité et d'inclusion et assure-t-elle un environnement sécuritaire et soutien à tous les étudiants?*

#### Résultat

**Par le passé, l'école a clairement mis l'accent sur l'établissement d'une solide culture de diversité, d'équité et d'inclusion; toutefois, au moment de la visite, direction de l'école n'ont<sup>2</sup> pas mis l'accent sur ce travail dans la mesure où il avait été priorisé au cours des années précédentes.**

- L'école ne semble pas avoir une approche stratégique de sa diversité, de son équité, de son inclusion (DEI) et de son travail antiraciste. Par exemple, des membres du personnel ont rapportés que le groupe de travail sur l'équité (ou des comités semblables) avait été dissous. Les membres du personnel se sont également empressés de noter que les membres du personnel de l'école ne sont pas aussi diversifiés qu'auparavant. Plus précisément, les membres du personnel ont rapportés que nombreux enseignants en congé au moment de la visite étaient des enseignants de couleur, et que la composition raciale de l'équipe de direction pédagogique

---

<sup>2</sup>Tout au long du présent rapport, le terme « direction », « équipe de direction » ou d'autres termes semblables désignent le personnel enseignant ou non enseignant ayant des fonctions administratives ou de direction à l'école.

(ILT) était moins diversifiée au moment de la visite qu'elle ne l'avait été au cours des années précédentes, ce qui a eu une incidence négative sur les perceptions des étudiants et des familles à l'égard de l'école.

- Les membres du personnel de l'école ont rapportés qu'au cours des années précédentes, la direction de l'école avait accordé la priorité aux questions liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans les programmes et l'enseignement à l'échelle de l'école. Au moment de la visite, certains membres du personnel ont rapportés qu'ils se concentraient sur des sujets comme la pédagogie culturellement pertinente dans certaines réunions de niveau scolaire; toutefois, il y avait peu de preuves d'une focalisation à l'échelle de l'école sur des sujets semblables. Au contraire, les membres du personnel ont rapportés que l'objectif à l'échelle de l'école au cours de l'année scolaire 2021-2022 était d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage fondés sur des données et des normes. Bien que certains membres de l'équipe de direction aient pu discuter de ce changement comme d'une stratégie explicite et axée sur les données pour mieux servir les étudiants de couleur, les membres du personnel, dans l'ensemble, n'ont pas établi ce lien.
- Bien que le personnel de l'école ait déclaré valoriser la DEI, les observations en classe ont révélé que les divers besoins des apprenants ne sont pas satisfaits, comme en témoignent les données d'observation en classe recueillies le jour de la visite. De plus, les données des rapports d'incident jusqu'au 29 octobre 2021 montrent qu'un nombre disproportionné d'incidents ont été rapportés chez les étudiants de sexe masculin (80 %) de couleur (les étudiants latinex et hispaniques représentaient 30 % des incidents rapportés, tandis que les étudiants noirs et afro-américains en représentaient 40 %). Les incidents sont également rapportés de façon disproportionnée chez les étudiants handicapés, soit 47,2 % du total des incidents.

## Domaine 4 : les possibilités d'apprentissage pour les enseignants

### QUESTION PRINCIPALE 6

*Est-ce que l'école conçoit des structures de développement professionnel et de collaboration pour continuer à mettre l'accent sur l'amélioration de l'enseignement?*

#### Résultat

**De multiples possibilités de développement professionnel (PD) sont offertes et utilisées par le personnel de l'école; toutefois, il n'est pas clair pour tout le personnel comment PD a répondu efficacement aux priorités de l'école, aux objectifs d'amélioration et aux besoins cernés.**

- Le personnel a rapporté un grand nombre de sujets et de possibilités de PD. Au cours des dernières années, il a notamment été question des écoles accueillantes, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, et d'UnboundEd. Le personnel a indiqué que ces possibilités de PD ont été largement bien accueillies. Le personnel a mis à profit le soutien des districts au cours des dernières années, y compris l'ajout d'un entraîneur pédagogique, le programme des districts pour les classes de la maternelle à la 2e année, de la 3e à la 5e année et de la 7e à la 8e année, ainsi que divers soutiens en matière d'éducation spéciale et de planification.
- L'école a un entraîneur pédagogique dont le personnel a rapporté qu'il travaillait à l'encadrement et à la commentaire à l'école. Tandis que les chefs ont indiqué que les commentaires que l'entraîneur pédagogique fournit aux enseignants sont toujours écrits et présentés dans un modèle qui inclut le respect des normes de tronc commun de l'État (CCSS), les indicateurs du pilier 5 du protocole d'observation d'instruction adapté à la culture (CRIOP), des éléments efficaces de la classe, et une colonne pour les idées, les considérations et les choses à changer, les enseignants ont déclaré avoir reçu des commentaires informels de l'entraîneur. Par exemple, les enseignants ont rapportés que l'entraîneur pédagogique a mis l'accent sur l'amélioration des pratiques en mettant l'accent sur les attentes fondées sur les normes. Les attentes fondées sur les normes étaient au cœur du DP UnboundEd auquel le personnel a participé au cours de l'année scolaire précédente, et l'entraîneur pédagogique a travaillé à intégrer la pratique fondée sur les normes dans la rétroaction sur la pratique des enseignants.

- Le BPS a également offert des possibilités de PD au personnel de Mission Hill. Il s'agit notamment des séances de PD prévues en collaboration avec le Bureau des données et de la responsabilisation (ODA). Le personnel a rapporté d'autres séances de BPS PD sur l'enseignement fondé sur les données, les pratiques d'enseignement fondées sur les normes et l'évaluation, ainsi que les présentations et la pratique avec divers protocoles.
- Bien que le personnel ait rapporté plusieurs sujets, possibilités et séances de PD, la majorité a parlé de la nécessité que le PD soit davantage axé sur la transformation et les priorités et objectifs d'amélioration propres à l'école.

### Résultat

**Bien que des structures soient établies pour que les éducateurs collaborent régulièrement afin d'en apprendre davantage sur l'enseignement efficace et les progrès des étudiants, ces structures ne sont pas systémiques et cohésives.**

- Les éducateurs ont rapportés que le temps de planification commune (CPT) est inclus dans le calendrier de l'école. CPT a lieu une fois par semaine pour chaque enseignant pendant une heure. Alors que cette structure est en cours, les enseignants ont rapporté une variété de sujets inclus dans CPT. Par exemple, certains enseignants ont noté que CPT est utilisé pour la planification des programmes, les préoccupations des étudiants et les examens d'évaluation. D'autres ont rapportés que l'accent a été mis sur la création de systèmes et de culture cette année pendant CPT. Les parties prenantes ont également rapportés qu'un changement de culture a été entrepris au cours des 6 à 18 derniers mois en ce qui concerne CPT, qui comprend un changement de point de vue du personnel et une compréhension de l'objectif de cette période et de ce qui se passe réellement au cours de ces réunions.
- Les enseignants ont indiqué que l'école est un espace de collaboration parce qu'elle est « gérée démocratiquement ». Le personnel a indiqué qu'il y avait une forte culture de collaboration et un sentiment d'investissement par le personnel. Le personnel a également fait remarquer que cela est devenu difficile lorsque les enseignants d'anciens combattants ont été retirés; il n'était pas clair pour eux dans quelle mesure le processus décisionnel démocratique traditionnel était toujours en vigueur, en raison des changements de direction et de gouvernance imposés par le district. Le personnel a déclaré avoir besoin de définir des attentes pour clarifier le fonctionnement de l'école à l'avenir.
- Le personnel a également rapportés que, bien qu'il existe des structures de collaboration à l'échelle de l'école, la façon dont la collaboration fonctionne est différente à différents niveaux scolaires. Par exemple, les éducateurs ont rapportés que la structure départementale de la septième et de la huitième année constitue un obstacle à la prestation de la même expérience de collaboration que les éducateurs de la première à la sixième année.

## QUESTION PRINCIPALE 7

*La culture de l'école indique-t-elle des niveaux élevés de responsabilité collective, de confiance et d'efficacité?*

### Résultat

**Les mentalités et les croyances de certains éducateurs (mais pas de tous) reflètent des engagements communs envers l'apprentissage des étudiants.**

- Les étudiants ont indiqué que les enseignants ont des attentes élevées à leur égard à l'école et qu'ils se sentent appuyés par les enseignants. Par exemple, une enseignante en classe a donné l'occasion à une élève de refaire un travail sur lequel l'élève s'est mal débrouillé parce qu'elle voulait s'assurer que l'élève apprenait, et une autre enseignante a utilisé des tableaux d'ancrage et des questions pour s'assurer que les étudiants comprenaient vraiment un concept.
- L'école a un ILT qui comprend des chefs et des enseignants. Le personnel a indiqué que le travail de ILT a consisté à travailler avec le personnel sur les réponses des étudiants et à examiner le travail des étudiants. Les enseignants ont également rapporté que l'objectif de ILT est de se concentrer sur l'enseignement, mais ils essaient également d'équilibrer le besoin de construire des systèmes et une structure pour le comportement. Selon le personnel, ILT dirige actuellement des équipes d'instruction axée sur les données, qui comprennent principalement deux types de réunions : Réunions hebdomadaires de données au cours desquelles des équipes

d'enseignants examinent les données des étudiants; et réunions d'internalisation des leçons au cours desquelles des équipes d'enseignants se préparent ensemble à enseigner une leçon essentielle.

- Les membres du personnel font remarquer que l'accent a été mis sur le travail de transformation de l'école. Cependant, ils ont indiqué qu'ils estimaient qu'il était difficile de se concentrer sur les études lorsque les étudiants éprouvaient des difficultés socio-émotionnelles et que le personnel était touché par les renvois de personnel et les répercussions au début de l'année. Les membres de l'équipe d'inspection des sites ont entendu de nombreuses parties prenantes dire que les enseignants et le personnel étaient dévoués aux étudiants de l'école, mais que les complexités de la culture, de la communauté et du direction avaient une incidence sur le travail. L'absence de systèmes et de structures officiels a également été signalée par de multiples parties prenantes comme un obstacle à la transformation. Ceci est aligné avec les données du domaine 2 sur le climat global négatif en classe et le manque d'enseignement ciblé. Blâmer les facteurs externes par rapport à son locus de contrôle et en regardant les étudiants d'un point de vue de déficit par rapport aux actifs montre un engagement déguisé à l'apprentissage des étudiants.

### Résultat

#### **L'école ne reflète pas actuellement un climat professionnel sûr, digne de confiance et axé sur la croissance.**

- Les adultes ou les étudiants ne sont pas tenus responsables des comportements ou des actions appropriés. Les étudiants ont indiqué que les enseignants de l'école voulaient « aider à gérer nos émotions » et « obligation avec nous ». Cependant, certains étudiants ont rapportés des cas d'intimidation et de multiples incidents sans intervention de la part d'adultes ou sans changement de comportement de la part des agresseurs. Bien que certains étudiants ont déclaré que l'école était un espace sécuritaire, d'autres ont déclaré que l'école ne prend pas suffisamment de mesures pour assurer leur sécurité. En fait, l'équipe d'inspection des sites a observé de nombreux cas où des membres du personnel de l'école ont ignoré le comportement ou les commentaires inappropriés des étudiants ou ont traité la situation de façon inefficace.
- Le personnel a rapporté qu'il y avait des difficultés à communiquer avec les parents et la collectivité. Le personnel a également rapporté qu'il y a des incohérences dans la mise en œuvre des politiques à l'échelle de l'école par tout le personnel et que ces incohérences créent un défi pour la communauté scolaire.
- Les parents ont également rapporté des problèmes de sécurité à l'école. Ils ont attribué les problèmes de sécurité à un manque de responsabilité et d'appropriation, à des changements de direction et à l'absence d'un système scolaire pour le comportement et la gestion en classe. Les parents ont rapportés que la gestion du comportement est différente d'une salle de classe à l'autre et que cela contribue aux problèmes de sécurité. Les parties prenantes ont rapportés des problèmes de sécurité lors d'un exercice d'incendie récent, et les visiteurs du site ont observé de nombreux cas de comportement dangereux et de langage inapproprié entre les étudiants.
- Le personnel a rapporté à maintes reprises des préoccupations au sujet d'événements récents au cours desquels les dirigeants et les enseignants ont été retirés de l'école. Ces événements ont imprégné les réponses aux questions posées sur les programmes d'études, le développement professionnel, le système opérationnel et les structures, ainsi que le climat et la culture.

## Domaine 5 : Direction et gouvernance

### QUESTION PRINCIPALE 8

*Les chefs des écoles guident-ils le personnel enseignant et participent-ils à l'amélioration de l'enseignement et d'apprentissage?*

### Résultat

**Les chefs des écoles et des districts travaillent à l'élaboration de systèmes pour veiller à ce que l'école ait un programme d'études cohérent, complet et harmonisé.**

- De nombreux parties prenantes ont rapportés que l'école a un plan de transformation pour l'année scolaire 2021-2022. Ce plan de transformation, selon le personnel, comprend des objectifs pour mettre en œuvre le programme du district. Les exemples fournis par le personnel du programme du district et les changements d'évaluation dans le cadre de la transformation comprennent Focus EL et StudySync, ainsi que les essais du NWEA MAP et l'utilisation d'évaluations provisoires. Le personnel ont rapportés que le district a offert de nombreuses possibilités de PD dans le cadre du nouveau programme au cours des dernières années.
- Le personnel a rapporté que l'entraîneur pédagogique a toujours été un soutien constant dans la façon d'améliorer les pratiques d'enseignement en classe depuis qu'il a commencé en août 2020. Le personnel a noté que l'adoption d'un nouveau programme au cours des deux dernières années a été un changement majeur à l'école; auparavant, les enseignants rédigeaient leur propre programme en fonction de thèmes depuis des décennies. Bien que l'entraîneur pédagogique ait noté qu'il rencontre tous les enseignants principaux chaque semaine, les enseignants ont noté qu'ils pourraient avoir des réunions hebdomadaires avec l'entraîneur pédagogique, qui observe l'enseignement et donne des commentaires sur l'enseignement qui est lié aux objectifs pédagogiques à l'échelle de l'école.
- Les enseignants ont rapportés que toutes les salles de classe commencent et terminent la journée par une réunion de classe à l'école. On fait remarquer que le temps d'enseignement semble très différent d'une salle de classe à l'autre, bien que l'accent ait été mis sur le travail de groupe et de partenariat par le passé, qui a changé avec le plan de transformation et la nécessité de mettre davantage l'accent sur les pratiques d'enseignement.

## QUESTION PRINCIPALE 9

*Les chefs des écoles orientent-ils et facilitent-ils les efforts stratégiques intentionnels pour assurer l'efficacité du programme de l'école et la viabilité de l'organisation?*

### Résultat

#### **L'école et ses chefs n'assurent pas un processus décisionnel efficace, inclusif et transparent dans l'ensemble de l'organisation.**

- Le personnel a rapporté que l'école a toujours été une école gérée démocratiquement dans laquelle les enseignants, les étudiants et les familles ont une voix et participent à la prise de décisions, mais la clarté de ce modèle a été diluée dans l'histoire récente. Certains membres du personnel ont rapportés que cela a mené à l'absence de structures claires pour la prise de décisions. D'autres membres du personnel ont indiqué que des éclaircissements sur le modèle démocratique doivent être réexaminés si l'école continue d'utiliser ce modèle. En outre, d'autres membres du personnel ont indiqué que leur voix avait été entendue, et le modèle démocratique est demeuré intact jusqu'à récemment, lorsqu'il y a eu des changements de direction.
- Plusieurs parties prenantes ont rapportés un manque d'uniformité à l'école. Ils ont noté que différents chefs utilisent différentes approches en matière de prise de décision et de communication. Les décisions et les systèmes entourant la gestion du comportement et la discipline sont apparus comme un thème avec toutes les parties prenantes. Par exemple, les parties prenantes ont rapportés que l'école ne dispose pas d'un système clair et uniforme de gestion du comportement dans toutes les salles de classe et dans toute l'école. De plus, le personnel a noté que de nombreux changements ont été apportés à l'école par nécessité en raison de la pandémie de COVID et des changements apportés à l'apprentissage à distance, mixte et en personne.
- Bien que les parties prenantes ont rapportés que l'école utilisait des structures de leadership distributif dans le passé, on ne sait pas exactement combien de ces systèmes et structures demeurent. Certains membres du personnel ont signalé que les enseignants devraient faire partie d'une équipe de direction. Les équipes de direction (p. ex., ILT, participation des familles "Family Engagement") se réunissent les mardis, et il y a des réunions du personnel les mardis en alternance pendant une heure.
- Les parties prenantes ont rapportés que le conseil d'administration prend des décisions concernant la politique scolaire avec la participation du personnel et des étudiants. Il y a des représentants des enseignants et des étudiants au Conseil. Parmi les exemples de décisions prises par le Conseil, mentionnons la décision

d'embaucher des assistant chefs pour diriger l'école, ainsi que des politiques uniformes. Bien que le personnel et les familles aient pu parler du rôle général du conseil d'administration, ils ont signalé un manque de clarté quant aux décisions prises par le conseil d'administration, aux décisions prises démocratiquement par les enseignants et aux décisions prises par le district.

## QUESTION PRINCIPALE 10

*Le Conseil assure-t-il une intendance et une surveillance compétentes de l'école?*

### Résultat

**Le Conseil de Mission Hill a agi à titre consultatif, mais n'a pas rempli efficacement son rôle de surveillance de l'efficacité du programme scolaire de l'école, d'assurance de la viabilité organisationnelle de l'école ou de fiduciaire de l'école.**

- Le Conseil existe en tant que comité scolaire avec des options de surveillance supplémentaire. Par exemple, le Conseil n'est pas entièrement responsable de l'embauche, du congédiement ou de l'évaluation du directeur d'école (c.-à-d. que cela peut se faire en partenariat avec le district). Toutefois, l'équipe d'inspection des sites n'a pas trouvé de preuve que le conseil scolaire a supervisé efficacement le programme scolaire de l'école ou pris des mesures pour remédier à son rendement insuffisant; que le conseil scolaire a participé à l'évaluation du direction des établissements scolaires (ou identifié un processus pour le faire); ou a rempli ses obligations en tant qu'organisme d'élaboration de politiques (par exemple, au moment de la visite, l'école n'avait pas de politique pour effectuer des exercices d'incendie au besoin, ce qui mettait encore plus en danger la sécurité des étudiants).
- Lorsqu'on leur a posé des questions sur la surveillance des études, les membres du Conseil ont partagé une connaissance limitée du rendement scolaire de l'école; un membre du Conseil a déclaré : « Parfois, c'est bon, parfois c'est mauvais ». Les autres membres du Conseil ont déclaré qu'ils étaient nouveaux au Conseil et qu'ils n'avaient pas reçu de rapports antérieurs sur le rendement scolaire, mais qu'ils comprenaient qu'ils recevraient des rapports aux prochaines réunions.
- Lorsqu'on lui a demandé, le Conseil n'a pas pu fournir de renseignements sur les écarts de performance entre les étudiants de race blanche et ceux de couleur qui fréquentent Mission Hill. Ces autres preuves sur le manque de sensibilisation du conseil à l'égard de sa capacité de servir les étudiants les plus vulnérables de l'école.
- Le Conseil a indiqué qu'il n'assure pas une surveillance financière complète, mais plutôt, sur demande, l'intendance, la collecte de fonds et la surveillance. Un membre du conseil d'administration a indiqué que le budget de l'école était fourni par Écoles publiques de Boston, et a suggéré qu'ils n'ont pas d'autonomie sur l'allocation des ressources financières de l'école, mais a plutôt indiqué que le rôle du conseil en ce qui concerne les finances scolaires était principalement de recueillir des fonds afin de combler les écarts de financement. Enfin, un examen des documents a révélé, et les conversations des groupes de discussion ont été clarifiées, qu'un formulaire 501c3 a été établi à un moment donné par le Conseil de Mission Hill pour appuyer les efforts de financement. D'autres discussions ont permis de préciser que cela n'a pas existé au cours de la dernière année (peut-être plus) et qu'il n'y a aucun lien avec les finances scolaires.
- Dans un groupe de discussion, les membres du Conseil de Mission Hill ont décrit qu'il y a eu des élections récentes pour combler les postes vacants au Conseil, des difficultés au cours des derniers mois en raison des transitions de personnel et de leadership, et une volonté de continuer à s'engager envers l'école. Ils ont démontré une diversité d'expériences et d'intérêts qui pourraient être bénéfiques pour Mission Hill, y compris les membres qui sont des étudiants, des enseignants et des membres de la communauté. Il n'est pas clair si l'appartenance reflète la diversité démographique des étudiants de l'école

# Annexe A

## Membres de l'équipe d'inspection des sites

L'inspection des sites de Mission Hill School à Boston, MA a eu lieu les 8 et 9 novembre 2021. Les membres de l'équipe suivants ont effectué la visite.

- Megan Tupa, Chef d'équipe, SchoolWorks
- Farah Assiraj, membre de l'équipe, écoles publiques de Boston
- David Bloom, membre de l'équipe, écoles publiques de Boston
- Jerome Doherty, membre de l'équipe, écoles publiques de Boston
- Yozmin Draper, membre de l'équipe, écoles publiques de Boston
- Jodi Fortuna, membre de l'équipe, écoles publiques de Boston
- Sarah Jay, membre de l'équipe, écoles publiques de Boston
- Efrain Toledano, membre de l'équipe, écoles publiques de Boston

# Annexe B

## Résumé des données d'observation en classe

Au cours de l'inspection des sites, l'équipe a effectué 14 observations, représentant un éventail de niveaux et de domaines. Les tableaux suivants présentent les données compilées à partir de ces observations.

RÉSUMÉ DES DONNÉES D'OBSERVATION EN CLASSE  
 Pourcentage des observations dans chaque catégorie de notation par indicateur

