



The Institute for Education Leadership  
L'Institut de leadership en éducation

# Caractéristiques des conseils scolaires à hauts niveaux de rendement en Ontario

Volet 3 :  
Cadre d'efficacité à l'intention des  
conseils scolaires de district

**Kenneth Leithwood**

Professeur émérite  
OISE/Université de Toronto

**Mars 2011**

# **Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de district**

## **Guide pour l'amélioration des conseils scolaires**

Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de district s'appuie sur la synthèse d'une recherche empirique ainsi que sur des observations provenant des leaders de système. Il vise à identifier les caractéristiques des conseils qui ont contribué à l'amélioration du rendement de leurs élèves. Le cadre comprend quatre catégories de caractéristiques : les processus essentiels, les conditions favorables, le leadership et les relations. Chaque catégorie comprend jusqu'à cinq autres caractéristiques plus spécifiques. Il y en a treize au total.

### **A.**

#### **Processus essentiels**

##### **1. Directions du conseil scolaire (mission, vision et objectifs)**

- Le conseil scolaire a établi un ensemble de convictions et a défini une vision en matière de rendement et de bien-être des élèves, tout en respectant les paramètres provinciaux.
- Les convictions et la vision du conseil scolaire mettent entre autres l'accent sur l'atténuation des écarts de rendement.
- Les convictions et la vision du conseil scolaire mettent entre autres l'accent sur l'amélioration du rendement.
- Les convictions et la vision du conseil scolaire mettent entre autres l'accent sur l'augmentation du degré d'engagement des élèves, tout en favorisant leur bien-être.
- Presque tous les membres du personnel comprennent et partagent les convictions et la vision du conseil scolaire qui concernent les élèves.

##### **2. Programmes d'études et enseignement**

- Le conseil scolaire soutient les écoles qui font la mise en œuvre des programmes d'études qui permettent aux élèves de mieux comprendre les « grandes idées » et de parfaire les compétences de base dont ils ont besoin pour y parvenir.
- Le personnel du conseil scolaire travaille en étroite collaboration avec les écoles pour que ces dernières soient en mesure d'offrir à tous les élèves des types d'enseignement qui stimulent leur engagement ou leur participation.
- Le personnel du conseil scolaire travaille en étroite collaboration avec les écoles pour que ces dernières établissent des normes de rendement plus élevées, mais réalistes, pour les élèves.
- Le conseil scolaire s'est assuré de l'harmonisation de tous les éléments des programmes scolaires et des ressources (par exemple, le programme d'études, l'enseignement, l'évaluation, le personnel et le budget).
- Les travaux du conseil scolaire sur l'amélioration des pratiques pédagogiques supposent la participation du personnel enseignant de la plupart des écoles en vue d'avoir une

compréhension et une connaissance approfondies d'un enseignement hors pair pour les élèves.

- Les travaux d'envergure que le conseil scolaire réalise en collaboration avec les écoles pour l'harmonisation des ressources pédagogiques et didactiques et des ressources pour l'enseignement et l'évaluation se poursuivent et comprend la participation d'une grande partie d'intervenantes et d'intervenants.

### **3. Éléments de preuve : *Le conseil scolaire ...***

- dispose d'un système efficace de gestion des données;
- fournit aux écoles les données pertinentes relativement à leur rendement;
- aide les écoles à se servir des données pour améliorer leur rendement;
- met en place des structures et des occasions de travail qui favorisent la collaboration pour l'interprétation des données dans les écoles;
- fait appel à des experts ne faisant pas partie du conseil scolaire pour l'interprétation des données, au besoin;
- utilise les données pertinentes pour la reddition de compte auprès des intervenantes et intervenants;
- se sert de façon efficace des recherches effectuées pour orienter l'élaboration et la planification de politiques.

## **B.**

### **Conditions favorables**

#### **4. Perfectionnement professionnel**

- Durant les réunions du personnel enseignant et des directions d'école, très peu de temps est consacré aux questions administratives courantes. La période de temps auparavant réservée pour discuter de ces questions est désormais presque entièrement dédiée à l'apprentissage professionnel.
- La plupart des activités relatives au perfectionnement professionnel tiennent compte des initiatives d'amélioration du conseil scolaire et de l'école.
- Le perfectionnement professionnel différencié est offert selon les besoins particuliers de chaque école, des leaders scolaires ainsi que des enseignantes et enseignants.
- De nombreuses occasions sont offertes aux enseignantes et enseignants ainsi qu'aux leaders scolaires afin de leur permettre de perfectionner leurs expertises.
- Presque toutes les écoles réservent du temps pour le travail collaboratif portant sur les initiatives d'amélioration des pratiques pédagogiques. Pour que les écoles aient du temps à y consacrer, on leur fournit les ressources dont elles ont besoin et les leaders reçoivent une formation sur la meilleure façon de réaliser ces initiatives.
- Les initiatives de perfectionnement professionnel financées par le conseil scolaire sont entièrement et étroitement liées aux preuves les plus probantes de la façon dont les personnes apprennent.

#### **5. Processus d'amélioration organisationnelle**

- Le conseil scolaire cible un petit nombre d'objectifs d'amélioration à la fois.
- Le conseil scolaire procède par des étapes faciles à gérer et utilise ces premières étapes comme occasions d'apprentissage.

- L'approche du conseil scolaire en matière d'amélioration est relativement cohérente. Un petit nombre d'objectifs principaux en matière d'amélioration sont poursuivis à la fois, sur une période déterminée.
- Les écoles ne sont pas surchargées de travail en raison d'un nombre trop imposant d'initiatives.
- Des efforts considérables sont déployés pour que le personnel scolaire dispose de ce dont il a besoin pour réaliser dans les écoles les améliorations prévues.
- Les travaux du conseil scolaire sur l'amélioration sont axés sur un seul élément du conseil scolaire à la fois (p. ex., les écoles élémentaires ensuite les écoles secondaires; l'amélioration en littératie ensuite en numératie) et un calendrier pour vérifier si, à long terme, l'ensemble du conseil scolaire a fait l'objet d'améliorations.
- Les améliorations à apporter dans les écoles s'inspirent de politiques, de pratiques et de cadres de travail clairs et éprouvés, ainsi que des objectifs partagés globalement et possible d'adapter à l'échelle locale. Les rôles de toutes les intervenantes et tous les intervenants ont été clairement définis quant aux améliorations à apporter.
- Le conseil scolaire intègre les nouvelles initiatives dans les activités quotidiennes existantes et les pratiques. Les structures et procédures établies sont mises à jour et servent de point de départ. On porte une attention particulière aux valeurs de base pour en assurer la viabilité et la promotion.

## **6. Harmonisation**

- Le conseil scolaire met en application un processus continu et systématique pour assurer l'harmonisation continue de son budget et des objectifs qui concernent les élèves.
- Le conseil scolaire met en application un processus continu et systématique pour assurer l'harmonisation continue de ses politiques et procédures en ressources humaines portant sur le personnel et des objectifs qui concernent les élèves.
- Le conseil scolaire met en application un processus continu et systématique pour assurer l'harmonisation continue de ses structures organisationnelles avec le travail qu'accomplit le personnel pour améliorer les pratiques pédagogiques.
- On a réservé suffisamment de temps et d'argent pour le perfectionnement professionnel des leaders et du personnel enseignant.

## **C. Leadership**

### **7. Leadership professionnel**

- Le conseil scolaire met en œuvre des procédures soigneusement définies pour identifier, recruter, choisir et évaluer les leaders scolaires.
- Le conseil scolaire met en place des procédures pour que la mutation des leaders scolaires qui se fait sans heurts, dans la mesure du possible, et représente une valeur ajoutée pour les écoles qui cherchent à s'améliorer.
- Le conseil scolaire s'assure que les leaders les plus qualifiés et compétents du conseil scolaire se trouvent là où les besoins sont les plus urgents.
- Le conseil scolaire encourage les leaders scolaires, si nécessaire, à faire appel à l'expertise des leaders du système pour améliorer leurs capacités.

- Les leaders du système s’attendent à ce que les directions d’école reconnaissent la qualité de l’enseignement du personnel enseignant. Il s’agit là d’un critère essentiel pour la sélection de leaders scolaires et l’évaluation de leur rendement.
- Le conseil scolaire met en œuvre des procédures soigneusement définies pour identifier, recruter, choisir et évaluer les leaders du système.
- Les leaders du système font en sorte que l’apprentissage demeure la principale préoccupation de la communauté et du personnel de l’administration centrale et ils soutiennent les efforts des directions d’école et du personnel enseignant pour améliorer l’enseignement et favoriser un niveau élevé d’apprentissage pour tous les élèves. Ils ont pour responsabilité d’améliorer considérablement le leadership pédagogique dans les écoles.
- Le conseil scolaire s’attend à ce que les leaders scolaires et les leaders du système se conduisent de manière à respecter les pratiques et les compétences décrites dans le *Cadre de leadership de l’Ontario*, ainsi que d’autres pratiques jugées importantes au conseil scolaire.
- Le conseil scolaire encourage la répartition coordonnée des formes de leadership au sein du conseil scolaire et de ses écoles.

#### **8. Leadership des représentantes et représentants élus – Les conseillères et conseillers scolaires ...**

- ont pour responsabilité de superviser l’évaluation des valeurs et des intérêts de la communauté – ou de participer à une telle évaluation – et de tenir compte des résultats pour les intégrer dans les convictions et la vision du système scolaire qui concernent les élèves;
- cherchent à mobiliser les parents et la communauté en général en vue de définir et de concrétiser la vision;
- cherchent à mobiliser les enseignantes et enseignants ainsi que les directions d’école et les directions adjointes en vue de définir et de concrétiser la vision;
- participent à l’instauration d’une culture de l’excellence qui rend possible la concrétisation de la vision;
- font des convictions et de la vision en matière d’apprentissage et du bien-être des élèves la pierre angulaire de la planification stratégique et de l’évaluation continue du conseil scolaire;
- axent une grande partie du processus d’élaboration de politiques sur l’amélioration de l’apprentissage de l’élève et l’amélioration du bien-être des élèves, en fonction des convictions et de la vision;
- trouvent et financent des politiques et des programmes qui offrent des programmes d’études intéressants, faisant appel à différents types d’enseignement pour tous les élèves, et ils délaissent les politiques et les programmes qui n’ont pas ces caractéristiques;
- maintiennent des liens productifs avec les cadres supérieurs, le personnel scolaire, les intervenantes et intervenants de la communauté et les représentantes et représentants du ministère de l’Éducation;
- offrent systématiquement des sessions d’orientation aux nouveaux membres et de la formation continue aux autres membres;
- donnent leur appui et posent des gestes, individuellement, conformément aux décisions prises par l’ensemble des conseillères et conseillers scolaires;
- ne participent pas à l’administration quotidienne du conseil scolaire.

## **D. Relations**

### **9. Relations à l'intérieur du conseil scolaire et à l'intérieur de l'école**

- Les rôles de l'administration centrale sont inter reliés, le travail à accomplir fait preuve d'une collaboration dans l'atteinte d'un ensemble d'objectifs communs. La communication entre les membres du personnel est cordiale et fréquente.
- Les membres du personnel scolaire ont souvent un rôle à jouer dans les décisions qui touchent le conseil scolaire et entrent régulièrement en contact avec le personnel de l'administration centrale pour obtenir du soutien ou de l'aide. Les membres du personnel de l'administration centrale travaillent régulièrement dans les écoles et connaissent souvent le nom des membres du personnel scolaire.
- Les réseaux et les communautés d'apprentissage professionnel (CAP) sont bien établis dans les écoles tout comme au niveau du conseil scolaire et sont devenus la norme pour la résolution de problèmes et le traitement d'autres affaires.

### **10. Parents : *Le conseil scolaire ...***

- offre au personnel scolaire des occasions propices pour l'acquisition des compétences nécessaires qui le permet d'engager les parents *activement à l'école*;
- offre au personnel scolaire des occasions propices pour l'acquisition des compétences nécessaires pour aider les parents à créer des *conditions gagnantes à la maison*, conditions qui contribueront à la réussite scolaire de leurs enfants;
- dispose d'une politique officielle sur l'engagement des parents et réalise des vérifications régulières dans l'ensemble des écoles pour savoir dans quelle mesure cette politique est mise en œuvre. Lors de ces vérifications, le personnel scolaire et les parents sont demandés de fournir des preuves de cette mise en œuvre.

### **11. Groupes communautaires locaux**

- Les groupes communautaires sont souvent reconnus pour leur contribution et leur soutien, et consultés concernant presque toutes les décisions qui affectent la communauté. Les membres du conseil scolaire sont régulièrement membres de ces groupes.

### **12. Ministère de l'Éducation : *Le conseil scolaire ...***

- communique régulièrement avec le ministère, officiellement et officieusement, concernant les objectifs du conseil scolaire et des directions;
- indique au ministère comment ce dernier peut aider le conseil scolaire à atteindre ses buts et la concrétisation de l'orientation du conseil scolaire;
- encourage le ministère à collaborer avec lui dans l'atteinte des objectifs et la concrétisation des orientations du conseil scolaire;
- transmet au ministère ses opinions et ses commentaires sur la pertinence de ses initiatives tant qu'à l'atteinte des buts et la concrétisation de l'orientation du conseil scolaire;
- surpasse la réalisation des initiatives gouvernementales, au besoin, dans le but d'accroître les répercussions à l'échelle locale. Des équipes chargées de la résolution de problèmes dans les écoles (p. ex., les CAP) se penchent sur la façon de mettre en œuvre les

initiatives du gouvernement provincial afin d'obtenir les meilleurs résultats pour l'école et ses élèves;

- établit un plan pluriannuel qui tient compte de priorités du gouvernement provincial et de celles du conseil scolaire.

**12. Fédérations d'enseignantes et d'enseignants et autres syndicats : Une relation idéale avec les fédérations permet que ...**

- les leaders du système et des fédérations partagent la même vision en matière d'apprentissage des élèves;
- les leaders des fédérations disposent de temps et de locaux pour travailler à la planification de l'amélioration du conseil scolaire et des écoles;
- les leaders du système et les leaders scolaires travaillent de concert avec les fédérations pour bâtir des relations de confiance;
- les leaders des fédérations tiennent leurs membres au courant du travail qu'ils accomplissent avec les leaders scolaires et les leaders du système;
- les négociations des contrats entre les leaders du système et les leaders des fédérations se fondent sur les principes de la négociation raisonnée;
- les conventions collectives font l'objet d'un examen pour vérifier si des clauses pourraient nuire au processus d'amélioration des écoles.