



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

Les conseils scolaires performants et leur leadership :
Une ressource d'apprentissage professionnel

GUIDE D'UTILISATION

Un projet commandé par l'Institut de leadership en éducation (ILE), le Council of Ontario Directors of Education (CODE) et le ministère de l'Éducation.

août 2018



TABLE DES MATIÈRES

- 4** *Les conseils scolaires performants et leur leadership : une ressource d'apprentissage professionnel, c'est quoi au juste?*
- 4** Pourquoi les cadres supérieurs des conseils scolaires doivent-ils connaître les efforts d'amélioration des autres conseils scolaires et en tirer des leçons?
- 5** Comment cette ressource d'apprentissage professionnel a-t-elle été élaborée?
- 6** Que contient la section « Les conseils scolaires performants et leur leadership » du site Web de l'Institut de leadership de l'Ontario (ILE)?
- 6** Comment cette ressource d'apprentissage professionnel peut-elle être utilisée pour tirer profit de l'apprentissage? Dans quels contextes?
 - 6** Points de départ pour l'utilisation de la ressource
 - 7** Contextes d'utilisation de la ressource

Les conseils scolaires performants et leur leadership : une ressource d'apprentissage professionnel, c'est quoi au juste?

Il s'agit d'un recueil de documents sur l'apprentissage professionnel qui s'articulent autour des résultats de recherche présentés dans *Les conseils scolaires performants et leur leadership* (Leithwood, 2013) et dans le rapport de recherche *Les conseils scolaires performants et leur leadership* (Leithwood et McCullough, 2017), deux études qui décrivent les neuf caractéristiques des conseils scolaires performants et les pratiques des cadres supérieurs de ces conseils scolaires. Les résultats de cette recherche montrent que les conseils scolaires contribuent à l'intégration significative du rendement, de l'équité et du bien-être des élèves et du personnel dans leurs conseils scolaires dans la mesure où ils développent ces neuf caractéristiques clés.

Cette ressource d'apprentissage professionnel unique repose sur l'expertise de cadres supérieurs qui ont accepté de raconter leurs expériences d'amélioration relativement à une ou plusieurs des neuf caractéristiques. Ces expériences, présentées sous forme d'études de cas puis intégrées aux modules d'apprentissage professionnel, sont des vecteurs de développement et de renforcement du leadership scolaire et du leadership du système dans toute la province.

Pourquoi les cadres supérieurs des conseils scolaires doivent-ils connaître les efforts d'amélioration des autres conseils et en tirer des leçons?

La recherche et la pratique montrent que lorsque les leaders examinent ce que font les organisations efficaces et en tirent des leçons, surtout les organisations qui ont des objectifs, des occasions et des défis semblables aux leurs, leur confiance en la capacité collective de leur conseil scolaire d'atteindre les objectifs fixés est décuplée. Cela est aussi vrai pour les organisations dont les caractéristiques et les objectifs sont différents, tant que les valeurs et les croyances sur les résultats escomptés concordent. En accord avec ces conclusions, les études de cas qui sont au cœur du document *Les conseils scolaires performants et leur leadership : une ressource d'apprentissage professionnel* offrent aux cadres supérieurs des différents conseils scolaires une vue d'ensemble des efforts d'amélioration des autres leaders et les aident à enrichir leur répertoire de pratiques de leadership prometteuses.

Selon les conclusions formulées dans *Les conseils scolaires performants et leur leadership* (Leithwood, 2013) et dans le rapport de recherche *Projet portant sur les conseils scolaires performants et leur leadership* (Leithwood et McCullough, 2017), les conseils scolaires contribuent à l'équité ainsi qu'au rendement et au bien-être de leurs élèves et des membres de leur personnel, dans la mesure où ils intègrent les neuf caractéristiques suivantes :

1. Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée.
2. Assurer une orientation pédagogique cohérente.
3. Faire une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions.
4. Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage.
5. Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation.
6. Harmoniser les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et la gestion du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire.
7. Utiliser une approche globale en matière de développement du leadership.
8. Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillères et conseillers scolaires axée sur les politiques.
9. Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants.

Les cadres supérieurs qui démocratisent leurs pratiques par des conversations en groupe et des enquêtes collaboratives pour renforcer les capacités individuelles et organisationnelles apportent des avantages qui sont confirmés par la recherche, mais aussi par la pratique. En fait, la démocratisation des pratiques est le principal objectif de cette ressource, qui pourrait contribuer au renforcement des conseils scolaires dans la province en leur donnant une idée générale de ce que font les cadres supérieurs des autres conseils scolaires. Elle vise à appuyer les leaders dans leurs efforts pour améliorer leur conseil scolaire et à leur offrir une plateforme provinciale de conseils et d'entraide. Elle se veut un important point de départ permettant aux leaders de s'inspirer des idées de leurs pairs et une approche majeure du renforcement des pratiques de leadership en Ontario.

Comment cette ressource a-t-elle été élaborée?

Cette ressource a été élaborée sur une période de trois ans comme suit :

- **Début du printemps 2014** : L'Institut de leadership de l'Ontario (ILE) a demandé aux conseils scolaires de préparer des études de cas, des vidéos et des entrevues traitant de leurs efforts pour renforcer une ou plusieurs des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants. Il soumet les questions suivantes aux conseils scolaires participants pour orienter leur réflexion sur les neuf caractéristiques et les aider à mettre par écrit ou à présenter sur vidéo leurs efforts d'amélioration :
 1. Quelles caractéristiques (une ou deux) l'étude de cas abordera-t-elle?
 2. Qu'est-ce qui vous porte à croire que cette caractéristique avait besoin d'attention dans votre conseil scolaire?
 3. Comment qualifieriez-vous l'état de cette caractéristique au moment d'entamer le travail?
 4. Qu'avez-vous fait pour en améliorer l'état? (Qui vous a aidé? Quelles mesures avez-vous prises? Comment avez-vous réagi aux imprévus?)
 5. Y a-t-il eu des moments décisifs dans vos efforts pour améliorer cette caractéristique? Quels étaient-ils?
 6. Comment qualifieriez-vous l'état actuel de cette caractéristique dans votre conseil scolaire? Sur quels éléments de preuve appuyez-vous cette description?
 7. Quels conseils offririez-vous aux autres compte tenu de votre expérience de l'amélioration de cette caractéristique?
- **Début de l'automne 2014** : Le CODE, l'ILE et le ministère de l'Éducation retiennent les services de Ken Leithwood pour qu'il crée et mette à l'essai sur le terrain des modules d'apprentissage professionnel autonomes qui correspondent à chacune des neuf caractéristiques et qui comprennent deux ou trois études de cas.
- **Début du printemps 2015** : Les modules, qui comprennent un ordre du jour, des diapositives résumant les recherches pertinentes et deux ou trois études de cas, sont mis à l'essai sur le terrain, puis revus à la lumière des commentaires reçus, après quoi une série de questions est ajoutée pour orienter les discussions sur les études de cas.

LES CONSEILS SCOLAIRES PERFORMANTS ET LEUR LEADERSHIP

TROIS CONCLUSIONS

1. Le réseau de leaders du système comme le milieu de la recherche détiennent un précieux savoir permettant d'améliorer les pratiques.
2. Les leaders du système contribuent à l'amélioration des connaissances en faisant vivre à leurs pairs un exercice de partage des pratiques qui fonctionnent et de celles qui ne fonctionnent pas, et en étant ouverts aux idées du milieu de la recherche.
3. Le milieu de la recherche contribue à la construction de connaissances en utilisant des méthodes de recherche rigoureuses pour régler les problèmes cernés en collaboration avec les cadres supérieurs des conseils scolaires, en communiquant à ces derniers les résultats de recherche pertinents et en les aidant à trouver un sens aux résultats pour qu'ils puissent améliorer leurs pratiques.

Source : *De-mystifying Effective District Leadership* (Leithwood et McCullough, 2015)

- **Automne 2016 - printemps 2017** : Le CODE et le ministère de l'Éducation retiennent les services de Ken Leithwood pour qu'il évalue l'efficacité des neuf caractéristiques relevées dans *Les conseils scolaires performants et leur leadership* et qu'il approfondisse la compréhension de chaque caractéristique des conseils scolaires dans sa forme optimale. Les conclusions et les recommandations sur les prochaines étapes se trouvent dans le document « [Les conseils scolaires performants](#) » (Leithwood et McCulloch, 2017) (en anglais seulement sur le site Web du CODE).
- **Printemps 2018** : L'ILE révisé et met à jour les documents publiés sur son [site Web](#).

Que contient la section « Les conseils scolaires performants et leur leadership » du site Web de l'ILE?

Cette section du site Web comprend ce qui suit :

- Un **guide de l'utilisateur** qui présente la ressource, ses composantes, ses utilisations possibles et une courte liste annotée de lectures recommandées.
- Les **domaines d'intérêt** qui reprennent les neuf caractéristiques des conseils scolaires performants.
- Le **profil des conseils scolaires participants** qui ont fourni les études de cas figurant dans les modules.
- Les **études de cas** qui portent sur une ou plusieurs des neuf caractéristiques.
- Les **huit modules** qui présentent des cas réels que des cadres supérieurs des conseils scolaires ont consignés à l'écrit et/ou enregistrés sur vidéo pour montrer comment ils renforcent de façon durable leur conseil scolaire grâce aux pratiques de leadership et aux ressources personnelles en leadership énoncées dans le *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)*. Les études de cas sont exposées sous forme de vidéos et de textes (certaines sont étayées par des vidéos). Chaque module comprend :
 - » une **description du module** qui présente la caractéristique visée;
 - » un **ordre du jour annoté** qui peut être adapté selon les intérêts et les besoins de chaque conseil scolaire;
 - » des **études de cas** des conseils scolaires participant;
 - » des **recherches pertinentes** exposées dans une présentation PowerPoint;
 - » un **survol de chaque étude de cas** accompagné de questions d'orientation;
 - » un **résumé des études de cas** et des réflexions sur les leçons tirées;
 - » une **auto-évaluation** et une **évaluation du module**, qui consistent en une série de questions servant à déterminer dans quelle mesure la participation au module a amélioré la capacité de l'équipe de cadres supérieurs du conseil scolaire ou sa compréhension des défis et pratiques prometteuses associés à la caractéristique présentée dans le module.

Il y a huit modules qui portent chacun sur une ou plusieurs caractéristiques des conseils scolaires performants.

L'harmonisation des budgets, des structures, des politiques et procédures en matière de personnel et de la gestion du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire est l'une des plus importantes caractéristiques qui fait donc partie de tous les modules. Sans l'harmonisation de tous les aspects du travail du conseil scolaire, il est peu probable que sa mission, sa vision et ses objectifs se concrétisent.

Comment cette ressource peut-elle être utilisée pour tirer profit de l'apprentissage? Dans quels contextes?

Cette ressource vise à soutenir l'apprentissage professionnel. Ses utilisations sont diverses et dépendent des objectifs du conseil scolaire et des approches qu'il utilise pour renforcer ses capacités.

Points de départ pour l'utilisation de la ressource

- **Intégrer l'apprentissage professionnel au travail**
 - » En plus des occasions d'apprentissage grâce aux études de cas dans des contextes formels d'apprentissage professionnel autonome qui peuvent être offertes dans les conseils scolaires, des approches intégrées au travail proposées aux moments appropriés et adaptées aux défis, circonstances et contextes de l'heure sont un moyen très efficace de renforcer les capacités nécessaires pour rendre votre conseil scolaire performant.

Pour les équipes de cadres supérieurs des conseils scolaires, le développement de ces neuf caractéristiques au sein de leur organisation devrait tenir lieu d'objectifs proximaux ou immédiats, et de l'amélioration du rendement de leurs élèves, du bien-être et de l'équité, d'objectif distal ou à long terme.

Les conseils scolaires performants et leur leadership (Leithwood, 2013) et *Projet portant sur les conseils scolaires performants et leur leadership* (Leithwood et McCulloch, 2017)

- **Mettre l'accent sur la ou les caractéristiques à renforcer**
 - » Choisissez un module traitant d'une caractéristique qui, dans votre situation actuelle, doit être améliorée ou renforcée.
 - » Utilisez les questions d'orientation qui accompagnent les études de cas pour discuter des solutions pouvant s'appliquer à votre situation.

- **Déterminer les défis ainsi que les pratiques prometteuses et leurs applications**
 - » Utilisez les scénarios de défis présentés dans les études de cas pour vous exercer à la résolution de problèmes, trouver de nouvelles solutions, puis envisager l'application de ces solutions dans votre conseil scolaire.
 - » Inspirez-vous des défis et des leçons tirées lorsque vous fixez des objectifs collectifs d'apprentissage professionnel.

- **Préparer de nouvelles études de cas**
 - » En équipe, rédigez de nouvelles études de cas et servez-vous-en pour des activités de suivi et de réflexion à des moments précis de l'année scolaire, afin d'enrichir la planification stratégique.
 - » Voici les questions à considérer lors de la rédaction d'une étude de cas :
 - Avec votre équipe de cadres supérieurs, préparez une étude de cas (racontez votre histoire).
 - Quelles caractéristiques (une ou deux) l'étude de cas abordera-t-elle?
 - Qu'est-ce qui vous porte à croire que cette caractéristique avait besoin d'attention dans votre conseil scolaire?
 - Comment qualifieriez-vous l'état de cette caractéristique au moment d'entamer le travail?
 - Qu'avez-vous fait pour en améliorer l'état? (Qui vous a aidé? Quelles mesures avez-vous prises? Comment avez-vous réagi aux imprévus?)
 - Y a-t-il eu des moments décisifs dans vos efforts pour améliorer cette caractéristique? Quels étaient-ils?
 - Comment qualifieriez-vous l'état actuel de cette caractéristique dans votre conseil scolaire? Sur quels éléments de preuve appuyez-vous cette description?
 - Quels conseils offririez-vous aux autres compte tenu de votre expérience de l'amélioration de cette caractéristique?

- » Utilisez les nouvelles études de cas comme base pour le dialogue sur le renforcement des capacités avec les pairs des autres conseils scolaires.
- » Envoyez vos nouvelles études de cas à la coordonnatrice de l'ILE, à communication@education-leadership-ontario.ca, pour qu'elle les publie sur le site Web de l'ILE.

Contextes d'utilisation de la ressource

Voici des exemples de programmes et de contextes d'apprentissage professionnel où ces modules peuvent être utilisés en entier ou en partie.

- **Contextes d'apprentissage professionnel intégré au travail, par exemple :**
 - » mentorat;
 - » réseaux professionnels;
 - » groupes d'études;
 - » planification de la relève.

- **Équipes de leadership du conseil scolaire, par exemple :**
 - » Basez-vous sur les idées présentées dans cette ressource pour trouver des stratégies qui guideront l'établissement d'objectifs par les équipes responsables de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) et par les équipes du Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement et le bien-être des élèves qui participent à l'initiative Engagement, amélioration et monitoring systémiques (EAMS) (de la maternelle à la 12e année) de la Division du rendement des élèves.

- **Réseau de leaders du système, par exemple :**
 - » Conseils régionaux de l'éducation

- **Fournisseurs de programmes d'apprentissage professionnel, par exemple :**
 - » Mettez certaines études de cas ou les concepts clés des études de cas au service de certains volets de programmes existants, notamment :
 - les programmes de qualification des agentes et agents de supervision, des directions d'école et des directions adjointes;
 - les programmes visant les cadres supérieurs, dont ceux offerts par The Learning Partnership et le Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques (CFORP).

WWW.EDUCATION-LEADERSHIP-ONTARIO.CA

août 2018