

CODE

Council of Ontario Directors of Education

PROJET PORTANT SUR LES CONSEILS SCOLAIRES PERFORMANTS ET LEUR LEADERSHIP

Rapport Sommaire



Un projet commandé par le
Council of Ontario Directors
of Education et le Ministère de
l'éducation de l'Ontario

**Kenneth Leithwood et
Catherine Mccullough**

Septembre 2017

TABLE DES MATIÈRES

3	OBJECTIFS DE L'ÉTUDE
3	CADRE DE L'ÉTUDE
4	MÉTHODOLOGIE
4	RÉSULTATS
11	RECOMMANDATIONS
14	MESURES EFFICACES CONCERNANT LE PROJET LES CONSEILS SCOLAIRES PERFORMANTS DE L'ONTARIO
15	RÉFÉRENCES

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

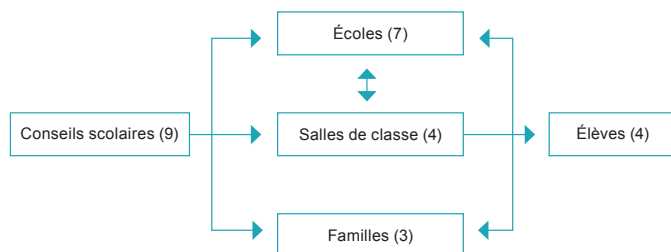
Cette étude reposant sur des méthodes mixtes est la plus récente d'un projet de neuf ans qui combine des activités de recherche et de perfectionnement professionnel visant à améliorer la contribution des conseils scolaires de l'Ontario à la réussite scolaire des élèves. Elle est une version enrichie de l'étude portant sur les caractéristiques des conseils scolaires à haut niveau de rendement menée dans la province en 2010 (Leithwood et Azah, 2011, 2016). L'évaluation de l'efficacité des neuf caractéristiques des conseils scolaires relevées dans l'étude de 2010, ainsi que l'approfondissement des connaissances sur les composantes de chaque caractéristique des conseils scolaires dans sa forme optimale font partie des principaux objectifs de cette étude. De plus, l'étude vise à évaluer dans quelle mesure un

ensemble ciblé de conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille module de manière significative l'influence des conseils scolaires sur les élèves (rendement, bien-être et engagement en langues et en mathématiques). Les données recueillies dans le cadre de ces travaux ont permis de répondre à huit questions, et ainsi de réaliser les objectifs globaux de l'étude. Les enjeux liés à l'équité et aux droits de la personne figurent au sommet des préoccupations des responsables des politiques et des praticiennes et praticiens du secteur de l'éducation en Ontario, et le cadre de l'étude repose sur des données probantes relatives aux mesures que les conseils scolaires et les écoles prennent pour assurer l'équité des résultats des élèves.

CADRE DE L'ÉTUDE

Le cadre de cette étude (figure 1) présente des liens de cause à effet primaires et secondaires entre trois ensembles de variables. On présume que neuf caractéristiques des conseils scolaires très performants influencent la réussite des élèves par l'intermédiaire de 12 conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille. Ces 12 conditions s'influencent aussi les unes les autres, et ont des effets individuels et combinés sur les résultats des élèves (le rendement en mathématiques et en langues, le bien-être et l'engagement des élèves).

Figure 1 – Cadre de l'étude



Les caractéristiques des conseils scolaires performants sont la mission, la vision et les objectifs pour les élèves; la cohérence de l'orientation pédagogique; l'utilisation consciente et systématique de données provenant de

sources multiples pour orienter les décisions; les processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage; le perfectionnement professionnel de tout le personnel; l'harmonisation; les méthodes de développement du leadership; le travail des conseillères et conseillers scolaires axé sur les politiques; et les relations entre les intervenantes et intervenants.

Les conditions à l'école sont, globalement, le leadership scolaire, la priorité à l'apprentissage scolaire, le climat disciplinaire, l'environnement sécuritaire et ordonné, la structure et la culture de collaboration, et l'organisation et la planification de l'enseignement. Les conditions en salle de classe sont l'enseignement, les utilisations du temps d'enseignement, l'adhésion du personnel enseignant, la confiance du personnel enseignant envers les autres, et l'efficacité collective du personnel enseignant. Les conditions dans la famille (culture d'engagement de la famille et de la communauté), quant à elles, englobent les attentes des parents concernant la réussite de leurs enfants à l'école, les formes de communication entre les parents et les enfants à la maison, et le capital social des parents au chapitre de la scolarisation.

MÉTHODOLOGIE

Les données utilisées dans l'étude ont été recueillies au moyen d'entrevues et de sondages. Des entrevues d'une heure sur l'état actuel de mise en œuvre des caractéristiques des conseils scolaires ont été menées auprès de 44 directions d'école et directions adjointes (20 de conseils scolaires catholiques et 24 de conseils scolaires publics) sélectionnées dans toutes les régions de la province. Deux ensembles de données ont été produits au moyen d'un sondage auprès de leaders scolaires et de leaders du système dans 45 des 72 conseils scolaires de la province. Un sondage destiné aux directions d'école et aux directions adjointes a permis d'obtenir de l'information sur les 12 conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille servant de modulateurs dans l'étude. Un deuxième sondage a servi à recueillir des données auprès des leaders scolaires et des leaders du système concernant l'état actuel de mise en œuvre des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants.

Toutes les données sur les résultats des élèves de chaque conseil scolaire – soit sur le rendement des élèves en mathématiques et en langues, l'engagement des élèves et une conception du bien-être propre à chaque domaine – ont été obtenues grâce à des sources publiques provinciales en ligne (OQRE). Elles ont servi à créer une évaluation sur un an et cinq ans de chacun des quatre résultats des élèves (celle sur un an se fondait sur les données de 2016).

Comme les conseils scolaires sont l'élément ciblé par cette étude, la petite taille de l'échantillon (45) a limité de façon importante les types d'analyses statistiques des données quantitatives que nous pouvions effectuer pour faire ressortir des causalités, d'où l'emploi de corrélations et d'une nouvelle méthode (calcul d'indices d'influence).

RÉSULTATS

Les données recueillies dans le cadre de l'étude ont permis de répondre à huit questions : la réponse aux sept premières questions a été fournie par des données quantitatives, et la huitième, par les résultats des entrevues.

1. En moyenne, dans quelle mesure les conseils scolaires de l'Ontario sont-ils performants?

Les neuf caractéristiques des conseils scolaires performants sont, à tout le moins, modérément bien mises en œuvre dans les conseils scolaires de la province au moment de l'étude. Trois d'entre elles sont particulièrement bien instaurées : la mission, la vision et les objectifs pour les élèves; les budgets, structures, politiques et procédures en matière de personnel et une gestion du temps harmonisés avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire; et la cohérence de l'orientation pédagogique. Les leaders élus font partie des caractéristiques les moins bien mises en œuvre, mais les réponses connexes affichent aussi une plus grande variation (écart-type plus important) que pour les autres caractéristiques.

2. Dans quelle mesure les conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille contribuant de façon significative à la réussite des élèves selon des études antérieures sont-elles bien établies dans les écoles de l'Ontario?

Toutes les conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille évaluées dans le cadre de l'étude sont, à tout le moins, modérément bien mises en œuvre dans les écoles de la province. L'environnement sécuritaire et ordonné et l'adhésion du personnel enseignant sont les conditions les mieux établies. L'enseignement en salle de classe et l'organisation et la planification de l'enseignement sont les moins bien instaurées. On constate dans les résultats une uniformité significative parmi les répondantes et répondants.

3. Ces conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille ayant des effets démontrables sur la réussite des élèves dans des études précédentes ont-elles des retombées comparables en Ontario?

Langues. Seules les utilisations du temps d'enseignement et l'organisation et la planification de l'enseignement n'améliorent pas le rendement en langues sur un an, mais 11 des 12 conditions ont une corrélation négative non significative avec le changement sur cinq ans de ce rendement. Les conditions ayant l'incidence la plus importante sur le rendement en langues sur un an sont, en ordre décroissant, la confiance du personnel enseignant, la priorité à l'apprentissage scolaire, le leadership scolaire, l'enseignement en salle de classe, l'adhésion du personnel enseignant, et le climat disciplinaire.

Mathématiques. Les 12 conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille ont une corrélation significative avec l'évaluation sur un an du rendement en mathématiques théoriques, tout particulièrement l'efficacité collective du personnel enseignant, l'environnement sécuritaire et ordonné, la confiance du personnel enseignant et la priorité à l'apprentissage scolaire. Seules les utilisations du temps d'enseignement et l'organisation et la planification de l'enseignement ont une corrélation significative avec les changements sur cinq ans. Quatre conditions ont une corrélation significative mais relativement faible avec l'évaluation sur un an du rendement en mathématiques appliquées, soit l'adhésion du personnel enseignant, l'efficacité collective du personnel enseignant, l'environnement sécuritaire et ordonné, et la culture et la structure de collaboration.

Bien-être des élèves. Dans l'ensemble, les 12 conditions ont une corrélation modérée avec l'évaluation globale sur un an du bien-être, contrairement à celle sur cinq ans. La priorité à l'apprentissage scolaire et le leadership scolaire sont les conditions les plus influentes, mais la confiance du personnel enseignant et l'efficacité collective du personnel enseignant ont aussi une corrélation significative, quoique relativement faible, avec le bien-

être. L'évaluation globale du changement du bien-être sur cinq ans a une corrélation significative avec la priorité à l'apprentissage scolaire et l'organisation et la planification de l'enseignement. Le leadership scolaire et la priorité à l'apprentissage scolaire ont aussi une corrélation significative avec le bien-être en langues, mais aucune des 12 conditions n'affiche de corrélation avec le changement sur cinq ans de ce bien-être.

Les conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille influencent beaucoup plus le bien-être en mathématiques que celui en langues. Dix des 12 conditions présentent une corrélation significative avec l'évaluation sur un an de ce résultat, et cinq conditions, avec l'évaluation des changements sur cinq ans.

Engagement des élèves. Les résultats font ressortir le rôle important qu'une grande partie des conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille jouent dans le domaine de l'engagement des élèves. Le leadership scolaire, la priorité à l'apprentissage scolaire et à la culture d'engagement de la famille et de la communauté se distinguent, par leur grande influence, de la plupart des autres conditions dans les évaluations de l'engagement, mais la confiance du personnel enseignant, l'efficacité collective du personnel enseignant et l'environnement sécuritaire et ordonné, malgré leur influence moindre, sont aussi des conditions significatives.

4. Dans quelle mesure chacune des caractéristiques des conseils scolaires performants influence-t-elle les conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille ayant des effets démontrables sur la réussite des élèves?

En tenant compte des corrélations, il est raisonnable d'affirmer qu'au moins sept des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants influencent de façon substantielle les 12 conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille. La plupart de ces sept caractéristiques affichent une corrélation significative avec plusieurs conditions, mais deux caractéristiques

semblent n'influencer significativement qu'une seule condition chacune : la mission, la vision et les objectifs pour les élèves n'influent que sur la priorité à l'apprentissage scolaire, et la cohérence du programme d'apprentissage, sur le climat disciplinaire. Aucune des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants n'avait de corrélation significative avec le leadership scolaire, les utilisations du temps d'enseignement, l'organisation et la planification de l'enseignement, ou la culture éducative de la famille.

5. Quelle est l'ampleur des effets directs et indirects des caractéristiques des conseils scolaires performants sur les résultats des élèves?

Effets directs. Sept de neuf caractéristiques des conseils scolaires performants (toutes sauf le perfectionnement professionnel et les conseillères et conseillers scolaires élus) avaient des effets directs significatifs sur l'évaluation sur un an du rendement en langues, et deux des caractéristiques avaient une incidence significative sur l'évaluation sur un an du rendement en mathématiques : la mission, la vision et les objectifs, et la cohérence de l'orientation pédagogique. Aucune des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants n'avait d'effets directs significatifs sur le bien-être ou l'engagement des élèves.

Ces résultats sont, grosso modo, semblables aux évaluations sur un an du rendement en mathématiques et en langues de l'étude de 2010. Cependant, dans l'étude de 2010, cinq caractéristiques des conseils scolaires performants avaient une corrélation significative avec le changement sur cinq ans du rendement en mathématiques et en langues, alors qu'aucune caractéristique n'avait une telle influence dans l'étude actuelle.

Effets indirects. Étant donné les limites associées aux éléments évalués par cette étude, en fonction des résultats, quelles sont les voies indirectes les plus prometteuses que les conseils scolaires peuvent emprunter dans leurs initiatives visant à améliorer le rendement en mathématiques des élèves? Les résultats indiquent trois

voies (selon la terminologie de la Théorie de l'action du projet Diriger la réussite des élèves) que les conseils scolaires devraient envisager dans le cadre de leurs stratégies d'amélioration des mathématiques.

La plus influente de ces voies (la voie émotionnelle) englobe un groupe de trois dispositions du personnel enseignant – la confiance, l'efficacité collective et l'adhésion –, d'où son nom. Les neuf caractéristiques des conseils scolaires performants ont une certaine influence sur les conditions définissant cette voie. Ainsi, les travaux visant à améliorer la mise en œuvre des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants devraient se faire d'une manière susceptible de susciter la confiance du personnel enseignant, l'adhésion aux attentes du conseil scolaire relatives au rendement des élèves en mathématiques, et un sentiment d'efficacité collective relatif à la satisfaction de ces attentes. Les conseils scolaires favoriseront l'instauration d'une confiance et d'une adhésion élevées en faisant preuve de transparence au sujet des approches existantes d'enseignement des mathématiques, et en manifestant une motivation à travailler avec les autres à trouver des pratiques plus efficaces, ainsi qu'une volonté de prendre le risque d'essayer de nouvelles pratiques prometteuses. La confiance et l'adhésion du personnel enseignant augmenteront, de manière à ce que celui-ci puisse comprendre et communiquer les attentes du conseil scolaire relatives à la réussite des élèves en mathématiques, et participer au processus du conseil scolaire servant à déterminer les approches les plus prometteuses d'enseignement des mathématiques. Le sentiment d'efficacité collective des enseignantes et enseignants prendra de l'ampleur au fur et à mesure qu'ils acquerront la conviction que le perfectionnement professionnel à leur disposition favorise l'acquisition des compétences dont ils ont besoin pour améliorer le rendement en mathématiques de leurs élèves, et que les politiques, les procédures et l'affectation des ressources du conseil scolaire sont étroitement harmonisées à leurs initiatives visant à améliorer le rendement des élèves en mathématiques et préparent le terrain pour celles-ci.

Le deuxième groupe de conditions liées (la voie organisationnelle) – moins influent – englobe l’environnement sécuritaire et ordonné et la culture de collaboration. Six des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants ont une certaine influence sur ces deux conditions. Les initiatives des conseils scolaires visant à améliorer le rendement des élèves en mathématiques devraient comporter des attentes pédagogiques en mathématiques explicitement intégrées à la vision, à la mission et aux objectifs pour les élèves du conseil scolaire, offrant ainsi une orientation pédagogique uniforme mais flexible aux écoles en ce qui concerne l’enseignement des mathématiques. Cette orientation sera d’autant plus efficace si elle est « équilibrée », autrement dit si elle comprend des recommandations du conseil scolaire sur les pratiques pédagogiques prometteuses et offre une autonomie considérable à l’échelle locale quant à la possibilité et à la façon d’appliquer ces pratiques. Cette voie repose sur l’utilisation de plusieurs sources de données probantes pour :

- a. cerner les composantes du programme-cadre en mathématiques nécessitant une attention particulière,
- b. trouver des données probantes relatives aux approches pédagogiques les plus prometteuses associées à ces composantes, et
- c. faire un suivi des problèmes et des réussites liés à l’amélioration de l’enseignement des mathématiques en salle de classe.

Le troisième groupe de conditions liées – le moins efficace, mais malgré tout significatif – est la voie rationnelle, qui englobe la priorité à l’apprentissage scolaire et l’enseignement en salle de classe. Quatre des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants ont une certaine influence sur ces deux conditions. Deux d’entre elles influent également sur la voie émotionnelle, et deux autres, sur la voie organisationnelle. La mission, la vision et les objectifs pour les élèves, la cohérence de l’orientation pédagogique et l’utilisation de données provenant de sources multiples forment clairement un sous-groupe particulièrement important parmi les neuf

caractéristiques des conseils scolaires performants visant à améliorer le rendement des élèves en mathématiques.

6. Quelle est l’ampleur des effets directs et indirects du leadership scolaire sur les résultats des élèves?

Les corrélations entre le leadership scolaire et les 11 autres conditions à l’école, en salle de classe et dans la famille étaient toutes de modérément à hautement significatives. Même si ces statistiques viennent confirmer des données beaucoup plus anciennes sur le rôle important du leadership au niveau de l’école, ils font aussi ressortir une difficulté pour les leaders du système, car aucune des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants n’avait d’effet appréciable sur le leadership scolaire. Même s’il est indéniable que certains conseils scolaires de la province offrent à leurs leaders scolaires des activités de perfectionnement efficaces, en moyenne, il semble qu’ils contribuent très peu à la qualité du leadership scolaire – selon les pratiques énoncées dans le Cadre de leadership de l’Ontario (CLO) – ou bien que leurs modes de contribution ne sont pas évalués par l’étude.

7. Y a-t-il une corrélation significative entre le rendement des élèves en mathématiques et en langues, et le bien-être et l’engagement des élèves?

Les résultats liés au bien-être montrent une corrélation principalement modérée à élevée entre le changement du rendement sur un an et cinq ans en mathématiques (théoriques et appliquées), ainsi qu’une corrélation significative mais faible entre le bien-être et le rendement en langues sur un an. L’engagement sur un an a une corrélation allant de modérée à élevée uniquement avec le rendement en langues et en mathématiques sur un an.

En somme, même si le bien-être et l’engagement ont une corrélation positive avec certaines évaluations du rendement, le bien-être et le rendement en mathématiques, tout particulièrement, sont étroitement liés.

8. Que pensent les leaders scolaires du travail des conseils scolaires et de sa contribution aux initiatives d'amélioration des écoles?

Les données ayant servi à répondre à cette question ont été fournies par 44 répondantes et répondants, dont 22 venaient d'une école élémentaire et 12, d'une école secondaire. Au cours de l'entrevue, nous les avons interrogés sur l'état de mise en œuvre et l'importance de chacune des caractéristiques des conseils scolaires performants selon la situation dans leur conseil scolaire.

Mission, vision et objectifs pour les élèves. Le processus modal de création d'une mission, d'une vision et d'objectifs pour les élèves qui soient communs au sein du conseil scolaire prévoyait notamment une participation significative de la plupart des groupes d'intervenantes et d'intervenants, comme divers groupes de parents et d'élèves. Dans le cas d'une partie des intervenantes et intervenants, cette participation se faisait directement, par exemple en siégeant à un comité de planification stratégique, alors que d'autres le faisaient en répondant à des sondages, souvent en ligne.

Pour que des énoncés définissant les priorités du conseil scolaire soient utiles aux leaders scolaires, ils doivent en outre être faciles à retenir et pertinents, et faire constamment partie des discussions, que ce soit aux réunions des directions d'école, auprès des conseillères et conseillers scolaires ou dans d'autres contextes liés aux priorités. Un énoncé du conseil scolaire sur l'orientation et les priorités utile est un critère essentiel de décision et continue d'évoluer afin de demeurer pertinent pour les conditions à l'école, qui, bien entendu, changent elles aussi. Pour être utiles, les approches relatives à cette caractéristique des conseils scolaires performants doivent aussi prévoir une harmonisation minutieuse des priorités ministérielles avec les plans d'amélioration des conseils scolaires, et des plans des conseils scolaires avec les plans d'amélioration des écoles.

Cohérence de l'orientation pédagogique. Cette caractéristique des conseils scolaires performants englobe les efforts déployés par les conseils scolaires pour inciter toutes les écoles à utiliser soit des approches similaires d'enseignement, soit des approches dont elles pourraient justifier l'efficacité de façon crédible. Elle permet l'adoption d'approches définies centralement (faible pouvoir discrétionnaire) ou qui reposent beaucoup plus sur le pouvoir discrétionnaire et le contrôle des leaders scolaires, même si leur autonomie n'est pas totale (pouvoir discrétionnaire équilibré). Les répondantes et répondants ont donné des exemples des deux approches.

Les répondantes et répondants ont décrit deux exemples d'approches reposant sur un faible pouvoir discrétionnaire du personnel, approches qui, malgré tout, étaient considérées comme plutôt utiles. Quelques-uns d'entre eux, toutefois, craignaient de perdre de l'autonomie en ce qui concerne la prise de décisions à l'échelle locale sur l'amélioration des pratiques pédagogiques. Les autres décrivaient des approches visant à assurer un équilibre entre l'orientation centrale et l'autonomie locale, ainsi qu'entre un contrôle centralisé des priorités en matière d'amélioration et une grande autonomie, avec le concours du conseil scolaire, pour que ce soient les leaders scolaires qui décident de la manière d'appliquer ces priorités dans chaque école. Dans le cadre de la plupart de ces approches assorties d'un pouvoir discrétionnaire équilibré, on fait grandement appel aux plans d'amélioration des conseils scolaires, on passe régulièrement en revue les priorités du conseil scolaire avec les leaders scolaires, on met l'accent sur le leadership pédagogique et on harmonise minutieusement le perfectionnement professionnel avec les priorités du conseil scolaire et de l'école.

Utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions. Les répondantes et répondants ont expliqué que leur conseil scolaire comptait parmi ses pratiques une analyse collaborative des résultats aux examens provinciaux dans le conseil scolaire et les écoles, l'élargissement des types de données employés dans une optique d'amélioration des écoles, et l'expansion de la collecte de données pour qu'elle porte non seulement sur les résultats, mais aussi sur les moyens. Les répondantes et répondants ont également indiqué que leur conseil scolaire essayait de rendre les données plus accessibles aux écoles et fournissaient d'importantes ressources pour appuyer l'utilisation des données dans les écoles. Ces efforts des conseils scolaires, d'après bon nombre de répondantes et répondants, avaient amélioré leur capacité à comprendre les données et à travailler efficacement avec celles-ci dans leur école, à préciser l'orientation de leurs initiatives d'amélioration de l'école, à faire preuve de plus de transparence concernant le travail des écoles, et à se responsabiliser relativement à ce travail. L'amélioration de l'accès aux données et de leur utilisation a également aidé les leaders scolaires à justifier des demandes de ressources supplémentaires adressées à leur conseil scolaire.

Processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage. Les répondantes et répondants ont décrit les processus que leur conseil scolaire emploie pour élaborer et mettre en œuvre ses plans d'amélioration et ceux des écoles à la lumière de ses plans stratégiques. Les leaders scolaires trouvent ces processus particulièrement utiles quand ils :

- donnent rapidement accès à du soutien du personnel du conseil scolaire;
- contribuent à clarifier les priorités du conseil scolaire et favorisent un dialogue continu au sein du conseil scolaire au sujet de ces priorités; et
- accordent une grande autonomie aux écoles dans le cadre de leurs initiatives d'amélioration.

Les processus d'amélioration des conseils scolaires sont aussi valorisés par les leaders scolaires quand ils permettent et favorisent l'octroi d'une attention soutenue

à un petit nombre de priorités, une vaste participation aux initiatives d'amélioration et une aide ciblée pour les initiatives d'amélioration des écoles.

Perfectionnement professionnel pour tous les membres. Les répondantes et répondants ont relevé des sources très variées de perfectionnement professionnel parrainé par leur conseil scolaire. La majeure partie des répondantes et répondants préfère les approches offrant une autonomie et un contrôle importants au niveau de l'école, mais les données laissent supposer que même les approches de perfectionnement professionnel établies et offertes de manière centralisée peuvent donner suffisamment d'autonomie si les participantes et participants prennent l'initiative d'appliquer leurs acquis à leur situation. Fait dans les règles de l'art, le parrainage centralisé du conseil scolaire s'accompagne d'un accès à une expertise peu susceptible d'être disponible dans chaque école; dans le cas contraire, il peut ne pas tenir compte des besoins du personnel et des défis liés à l'amélioration des écoles. Fait dans les règles de l'art, le perfectionnement professionnel en milieu de travail s'accompagne d'une connaissance précise des problèmes locaux et d'un accès à des pairs possédant un savoir-faire pertinent qui peut servir à régler des problèmes individuels; autrement, il peut passer à côté d'idées utiles de source externe et accroître la résistance au changement. Il est possible que la promotion du recours à des réseaux et la responsabilisation individuelle concernant le perfectionnement professionnel demeurent des formes sous-utilisées de perfectionnement professionnel parrainé par les conseils scolaires.

Budgets, structures, politiques et procédures en matière de personnel et gestion du temps harmonisés avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire. L'harmonisation de nombreuses facettes du conseil scolaire contribue grandement aux travaux d'amélioration des leaders scolaires. L'harmonisation entre les conseils scolaires, quant à elle, augmente la probabilité que les objectifs et priorités soient concrétisés, réduit les distractions nuisant à cette concrétisation, rehausse la confiance du personnel en l'importance de son travail,

facilite la collaboration entre les leaders scolaires, clarifie la reddition de comptes, améliore l'accès au soutien du conseil scolaire concernant les objectifs et priorités de l'école, et améliore la planification des écoles. Les données tirées des entrevues indiquent que beaucoup de conseils scolaires de la province s'efforcent d'améliorer l'harmonisation de différentes facettes de leur organisme, par exemple les objectifs du conseil scolaire, les budgets, les politiques en matière de personnel et l'affectation des ressources de perfectionnement professionnel. En effet, les répondantes et répondants ont mentionné beaucoup plus de composantes des conseils scolaires, importantes pour leur travail, qui devaient être harmonisées que ce qui était prévu dans le cadre de l'étude.

Seuls deux aspects du fonctionnement du conseil scolaire manquant d'harmonisation ont été mentionnés par un nombre significatif de répondantes et répondants, soit l'harmonisation du temps disponible avec les attentes des conseils scolaires envers les écoles, et l'harmonisation des attentes envers les écoles entre différents bureaux du conseil scolaire qui, de l'avis de certains répondantes et répondants, fonctionnaient en cloisonnement.

Approche globale en matière de développement du leadership. Les répondantes et répondants ont répondu à des questions sur le recrutement, la sélection et la formation initiale des leaders, ainsi que sur le perfectionnement professionnel et l'évaluation du rendement des leaders en poste. La majeure partie des répondantes et répondants a indiqué que le processus de recrutement de leur conseil scolaire consistait à offrir aux leaders potentiels des expériences leur donnant une bonne idée ce que cette fonction implique et à leur « donner une tape sur l'épaule » (p. ex., encouragements de la direction d'école). Les conseils scolaires sélectionnent des personnes qui ont manifesté un intérêt pour des postes de leadership en les invitant à s'inscrire à un programme officiel de développement en leadership, et en créant un bassin de candidates et candidats potentiels qui seraient envisagés lorsqu'un poste est disponible. Plusieurs conseils scolaires fournissent également aux

leaders potentiels une trousse d'inscription à remplir avant de leur faire passer une entrevue. La plupart des conseils scolaires tiennent compte des recommandations de la direction d'école dont relèvent les leaders potentiels.

Les conseils scolaires donnaient aux candidates et candidats retenus deux formes de formation initiale, soit des possibilités de leadership en milieu de travail et des activités officielles de perfectionnement professionnel. Le perfectionnement professionnel continu des personnes occupant déjà des postes officiels de leadership comprend des programmes officiels, ainsi que des activités offertes pendant les réunions régulières des leaders scolaires et des leaders du système. Comme pour les processus d'évaluation, ces formes de soutien semblent de plus en plus précieuses, car elles ciblent des défis précis que rencontrent les différents leaders scolaires et peuvent être obtenues très rapidement (perfectionnement professionnel « juste à temps »). La plupart des conseils scolaires procèdent à une forme quelconque d'évaluation officielle et périodique du rendement des leaders scolaires. Par contre, les interactions relativement fréquentes axées sur les défis favorisent davantage le développement des leaders scolaires que les processus officiels d'évaluation, qui sont exécutés beaucoup moins souvent.

Travail des conseillères et conseillers scolaires axé sur les politiques. Les leaders scolaires ont une idée générale du rôle officiel, axé sur les politiques, des conseillères et conseillers scolaires, mais on observe une grande variation parmi les répondantes et répondants quant à leur connaissance de ce qu'implique ce rôle. Ils s'entretiennent directement avec les conseillères et conseillers scolaires quand ceux-ci se trouvent à l'école, soit parfois dans le cadre de visites planifiées à l'avance, mais le plus souvent lors de la participation de ces derniers à des événements organisés par l'école. Certains répondantes et répondants considèrent que le rôle des conseillères et conseillers scolaires à ces événements est en grande partie social, tandis que d'autres estiment que ceux-ci se renseignent ainsi davantage sur les besoins de l'école et l'avis des parents afin de mieux orienter leur travail.

Relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants. Les relations entre les leaders du système et les équipes de développement du leadership et entre ces derniers et les leaders scolaires sont généralement considérées comme plutôt bonnes. Ces relations, décrites par exemple comme étant ouvertes, accessibles, collaboratives, respectueuses, axées sur la confiance et bienveillantes, découlent d'une orientation commune uniforme, d'une bonne sélection du personnel par la direction de l'éducation et les autres personnes s'occupant de l'embauche, et de la taille du conseil scolaire (les répondantes et répondants estiment que les conseils scolaires de petite taille sont plus propices à l'établissement de bonnes relations).

En ce qui concerne les relations avec les parents, la plupart des répondantes et répondants ont signalé que leur conseil scolaire offrait peu d'initiatives de collaboration entre les écoles et les parents. À la place, la plupart du temps, il conseille aux leaders scolaires de faire participer les parents au processus décisionnel de l'école, de reconnaître que les parents sont des partenaires de l'éducation de leurs enfants, de respecter les politiques de communication avec les parents du conseil scolaire, et de garder à l'esprit les situations très variées des élèves et de leurs parents. D'après ces résultats, beaucoup de conseils scolaires de la province ne tiennent pas encore compte des nouvelles données sur les formes de collaboration entre les écoles et les parents qui contribuent de manière importante à la réussite scolaire des élèves.

RECOMMANDATIONS

Cette section présente neuf recommandations à l'intention des leaders du système, et deux autres touchant à la révision du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).

L'un des objectifs généraux de cette étude était de déterminer dans quelle mesure il est possible de reproduire les résultats de l'étude de 2010 traitant des effets directs des caractéristiques des conseils scolaires performants sur le rendement des élèves en mathématiques et en langues. Les résultats de cette étude sont les mêmes que ceux de 2010 pour cinq des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants et fournissent une justification, absente de l'étude de 2010, concernant les leaders professionnels et les processus d'amélioration axés sur l'apprentissage.

Les résultats de cette étude confirment l'efficacité des neuf caractéristiques des conseils performants. Les leaders du système devraient continuer de se servir de ces caractéristiques pour encadrer leurs initiatives d'amélioration du conseil scolaire.

L'une des conclusions les plus importantes de l'étude est l'effet significatif, sur la plupart des résultats des élèves étudiés, des 12 conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille modulant l'influence des conseils scolaires. Ces conclusions concordent parfaitement avec beaucoup de données colligées dans de nombreux autres contextes. Elles sont beaucoup plus abondantes et uniformes que les données existantes sur les autres « moteurs » de changement (p. ex., des programmes précis). Elles justifient quatre recommandations s'adressant aux leaders du système : This evidence justifies four recommendations for district leaders to consider:

- *Les conseils scolaires devraient se donner comme priorité, au chapitre du soutien au travail d'amélioration de leurs écoles, de se renseigner davantage sur les moyens d'améliorer l'état de mise en œuvre des 12 conditions ciblées dans l'étude, et de créer des ressources que les écoles peuvent utiliser en vue de mieux instaurer les conditions sélectionnées dans le cadre de leurs initiatives d'amélioration.*
- *Les conseils scolaires devraient tenir compte de la contribution importante des 12 conditions à la réussite des élèves en prévoyant une formation pour les leaders scolaires traitant des moyens d'évaluer et d'améliorer l'état de mise en œuvre de chacune des conditions au sein de leur organisme.*
- *Les conseils scolaires et leurs écoles devraient éviter de se concentrer exclusivement sur une seule des 12 conditions, car aucune n'est une panacée pour toutes les écoles. Chacune des 12 conditions peut améliorer significativement la réussite des élèves, et celle ou celles qui seront ciblées à un moment donné devraient être sélectionnées en fonction de ce qui serait le plus utile pour chaque école.*
- *Les conseils scolaires devraient prendre en considération les données rapportées dans cette étude concernant l'effet relatif sur les élèves de chacune des 12 conditions lorsqu'ils accordent la priorité à l'amélioration de l'enseignement en salle de classe. L'influence de l'enseignement en salle de classe sur les résultats des élèves est inférieure à celle de la confiance du personnel enseignant, de la priorité à l'apprentissage scolaire et du leadership scolaire, et semblable à celle de l'adhésion du personnel enseignant et du climat disciplinaire. Les conseils scolaires qui consacrent déjà des ressources considérables à l'amélioration de l'enseignement en salle de classe devraient tenir compte du fait que l'affectation de ressources supplémentaires à cette fin a des effets minimes, comparativement à l'affectation de ces ressources à l'amélioration d'une autre condition très influente qui pourrait avoir été négligée jusqu'à maintenant.*

Le leadership scolaire est la condition ciblée par l'étude qui améliore significativement de la manière la plus constante le rendement des élèves en mathématiques et en langues; elle fait aussi partie des quatre seules conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille qui influencent significativement le bien-être des élèves. C'est aussi celle qui a la plus grande incidence sur l'engagement des élèves. Ces résultats viennent corroborer les conclusions de beaucoup d'études antérieures sur le rôle essentiel du leadership scolaire dans l'amélioration de la réussite des élèves et de la situation des écoles au rendement faible.

Dans l'étude, comme l'évaluation du leadership scolaire se fondait sur les pratiques présentées dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), ces résultats corroborent également la validité de ce cadre. Par contre, notre analyse des effets des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants sur les 12 conditions n'a pas révélé d'effets significatifs sur le leadership scolaire. Bien entendu, cela ne signifie pas que les conseils scolaires n'ont aucune influence sur le développement des leaders scolaires selon les orientations définies dans le CLO, mais plutôt qu'en moyenne, ils ont peu d'influence sur le leadership scolaire. Ces faits justifient la formulation d'une recommandation étroitement liée aux quatre précédentes :

- *Les conseils scolaires devraient réévaluer les mesures qu'ils prennent pour favoriser le développement des leaders scolaires, s'assurant ainsi que l'objectif explicite de leurs initiatives à ce chapitre cadre avec les pratiques décrites dans le CLO et que leurs méthodes de développement du leadership sont le plus efficaces possible. Vraisemblablement, aucun objectif d'amélioration d'un conseil scolaire à lui seul n'influencera autant son rendement qu'un objectif axé sur le développement du leadership scolaire*

Aucune des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants n'influencait significativement la culture d'engagement de la famille et de la communauté. Les données d'entrevue recueillies auprès des directions d'école et des directions adjointes, par ailleurs, indiquent

que même si de nombreux conseils scolaires s'attendent à ce que les écoles gèrent soigneusement leurs relations avec les parents et tiennent compte de la diversité des situations familiales, aucun conseil scolaire n'offre de recommandations précises aux écoles quant aux méthodes d'inclure les parents qui, selon des études, favorisent la réussite des élèves. Cependant, les données de cette étude soulignent que la culture d'engagement de la famille et de la communauté améliore plutôt fortement le rendement en langues et en mathématiques théoriques. D'autres sources abondent aussi largement en ce sens, notamment des données colligées par l'équipe du projet Diriger la réussite des élèves dans la province.

- *À la lumière des priorités provinciales liées à l'équité et au renforcement du soutien à l'éducation publique, les conseils scolaires devraient encourager les écoles – tout particulièrement celles s'occupant d'enfants de familles aux prises avec de graves problèmes sociaux et financiers – à prévoir, dans le cadre de leur travail d'amélioration, le développement des trois éléments de la culture familiale réputés contribuer à la réussite des élèves (attentes des parents, communication entre les parents et les enfants à la maison, et capital social des parents au chapitre de la scolarisation). Pour l'application de cette recommandation, les conseils scolaires pourront s'appuyer sur les résultats d'une récente étude provinciale, parrainée par le Council of Ontario Directors of Education et le ministère de l'Éducation, qui présente des stratégies efficaces que les écoles et les conseils scolaires peuvent employer dans ce domaine (Leithwood et Patrician, 2015).*

Selon les indices d'influence, 7 des 12 conditions à l'école, en salle de classe et dans la famille ont des effets directs significatifs sur le rendement des élèves en mathématiques et indiquent trois voies distinctes que les conseils scolaires empruntent avec un certain succès pour améliorer le rendement en mathématiques. La plus influente de ces voies englobe trois dispositions du personnel enseignant – la confiance, l'efficacité collective et l'adhésion –, d'où

son nom de « voie émotionnelle ». L'incidence de cette voie sur le rendement des élèves en mathématiques, l'un des résultats les plus manifestes et surprenants de l'étude, souligne un apport relativement « intangible » mais important aux stratégies d'amélioration des mathématiques de nombreux conseils scolaires.

Le perfectionnement professionnel du personnel portant sur le contenu pédagogique lié à l'enseignement des mathématiques est un exemple d'une composante « tangible » et sans aucun doute précieuse de toute stratégie d'amélioration des mathématiques d'un conseil scolaire, mais nos résultats liés à l'apport de la voie émotionnelle contribuent à expliquer pourquoi, dans cette étude, le perfectionnement professionnel offert par les conseils scolaires affiche une influence aussi faible. Si les enseignantes et les enseignants n'ont pas confiance envers les autres, bon nombre d'entre eux sont réticents à essayer de nouvelles méthodes d'enseignement en salle de classe. Sans sentiment d'efficacité collective, beaucoup d'enseignantes et d'enseignants n'ont pas assez confiance en leur capacité à régler les problèmes qu'ils prévoient rencontrer inévitablement s'ils changent leurs pratiques. Sans adhésion à la priorité accordée aux mathématiques, nombreux sont les enseignantes et enseignants qui ont tendance à axer leur enseignement sur les composantes du programme-cadre avec lesquelles ils sont à l'aise et à continuer de négliger les autres. La négligence de la voie émotionnelle pourrait expliquer pourquoi les initiatives d'amélioration des mathématiques de beaucoup de conseils scolaires de la province continuent d'engranger des résultats décevants.

- *Les conseils scolaires devraient déterminer dans quelle mesure toutes les facettes de leur travail sont exécutées de manière à susciter la confiance, l'efficacité et l'adhésion de leur effectif enseignant.*

D'après les données tirées de cette étude, 4 des 12 conditions ont une influence significative sur le bien-être des élèves, soit (en ordre d'influence) la priorité à l'apprentissage scolaire, le leadership scolaire, l'efficacité

collective du personnel enseignant et la confiance du personnel enseignant envers les autres. Il est important de garder à l'esprit que la définition du bien-être utilisée dans cette étude dépend du domaine : elle concerne le bien-être des élèves relativement aux exigences et à leur réussite à l'école en mathématiques et en langues, et non à une définition holistique du bien-être. Ces résultats inspirent les recommandations suivantes :

- *Les écoles et les conseils scolaires cherchant à améliorer le bien-être des élèves dans un domaine particulier devraient notamment, dans le cadre de leurs initiatives d'amélioration, améliorer l'état de mise en œuvre dans les écoles de la priorité à l'apprentissage scolaire, du leadership scolaire, de l'efficacité du personnel enseignant et de la confiance du personnel enseignant envers les autres. Comme ces conditions influencent aussi le rendement en mathématiques et en langues, il y a lieu en outre de réaliser des initiatives spéciales visant à améliorer le bien-être des élèves dans des domaines précis. Les mesures améliorant le rendement rehausseront également le bien-être.*

Les résultats des entrevues menées, dans le cadre de l'étude, avec 48 leaders scolaires venant de la plupart des régions de la province sont une riche source d'information pour l'évaluation et la révision des descripteurs détaillés des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants présentés dans le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).

- *Les responsables des prochaines révisions du Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires du CLO devraient étudier minutieusement ces données d'entrevue, ainsi que toutes les autres données jugées pertinentes.*

L'une des conclusions de l'étude les plus uniformes et frappantes est la contribution substantielle du leadership au niveau des écoles aux quatre résultats des élèves servant de variables dépendantes dans l'étude. L'évaluation du leadership scolaire employée dans l'étude se fonde directement sur les pratiques de leadership décrites à la section Leadership au niveau de l'école de langue française du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). Même s'il ne s'agissait pas d'un objectif initial de l'étude, ces données apportent un nouveau soutien empirique extrêmement convaincant à la validité des pratiques de leadership énoncées dans le CLO. Même si bon nombre des secteurs de l'éducation nationaux et infranationaux disposent maintenant de leurs propres ensembles de normes ou de cadres de leadership, à notre connaissance, aucun d'eux ne fournit de preuves empiriques directes, comme celles que cette étude offre concernant le CLO, pour justifier leurs normes.

- *Les responsables de la révision de la section Leadership au niveau de l'école de langue française du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) devraient évaluer avec soin les données provenant de la présente étude avant de faire de grands changements. Le modèle intégré de leadership illustré dans les pratiques de leadership liées au CLO semble contribuer de façon notable au rendement, au bien-être et à l'engagement des élèves.*

MESURES EFFICACES CONCERNANT LE PROJET LES CONSEILS SCOLAIRES PERFORMANTS DE L'ONTARIO

Les résultats de l'étude décrite dans ce rapport, ainsi que les nombreux commentaires des leaders des conseils scolaires sur les modules de perfectionnement

professionnel, font ressortir trois séries de nouvelles mesures qui amélioreraient efficacement le projet des conseils scolaires performants de la province.

Ressources

- Préparation d'un « guide » que les conseils scolaires peuvent utiliser quand ils travaillent à améliorer la connaissance qu'ont les leaders scolaires des 12 conditions. Ce guide comprendrait une description détaillée de l'état optimal de mise en œuvre de chacune des conditions, et l'emploi de pratiques de leadership réputées utiles à des fins d'amélioration. Le guide comporterait aussi des exemples concrets de ce type de leadership.
- Beaucoup de cadres supérieurs demandent de l'appui pour leurs leaders scolaires afin de les aider à évaluer l'état de mise en œuvre des 12 conditions dans leurs écoles. Ce soutien pourrait aussi faire partie du guide.
- Création d'un livre dressant le portrait des conseils scolaires très performants articulés en grande partie autour des neuf caractéristiques et présentant des exemples et d'autres études pertinentes. Il s'agirait d'un guide pratique destiné aux cadres des écoles qui serait aussi utilisé, éventuellement, dans le cadre des programmes de certification des agentes et agents de supervision.

Perfectionnement professionnel

- Bien que la participation aux modules des conseils scolaires performants ait été assez impressionnante, de nombreux cadres supérieurs se sont montrés intéressés à poursuivre les possibilités d'apprentissage professionnel des conseils scolaires performants et de leur leadership à travers un autre cycle. Très peu d'entre eux ont

participé à deux modules ou plus. Ainsi, il semble y avoir un besoin et une volonté d'offrir une autre phase de perfectionnement professionnel fondée sur les travaux à ce jour et, ce faisant, d'améliorer davantage les ressources qui font maintenant partie des modules.

Recherche

- L'étude sur les conseils scolaires performants et leur leadership ne visait pas à évaluer le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), mais elle l'a fait malgré tout. Cette évaluation étaye considérablement la justification de l'utilisation continue du CLO en Ontario. Néanmoins, une étude prenant comme unité d'analyse l'école et non le conseil scolaire pourrait donner beaucoup plus de poids aux données existantes, et inspirer des ajustements. Il est important de mener cette étude vu la priorité que la province accorde actuellement à l'amélioration du rendement en mathématiques et au bien-être des élèves, qui sont, comme nous le savons maintenant, des retombées importantes du leadership au niveau de l'école de langue française reposant sur le CLO. De plus, le CLO est non seulement adopté à grande échelle en Ontario, mais il a également été l'objet d'un intérêt considérable d'autres pays. Une nouvelle étude conçue plus rigoureusement permettrait à l'Ontario de se distinguer des autres régions quant à ses affirmations sur l'efficacité de son Cadre de leadership (CLO).

RÉFÉRENCES

LEITHWOOD, K. *Characteristics of High Performing School Systems in Ontario: Part 1, Final Report*, rapport présenté à l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario, Toronto, 2011.

LEITHWOOD, K., et V. AZAH. « Characteristics of High-Performing School District », *Leadership and Policy*

in Schools, volume 16, numéro 1, 2016, p. 27-53.

LEITHWOOD, K., et P. PATRICIAN. « Changing the Educational Culture of the Home to Increase Student Success at School », *Societies*, volume 5, numéro 3, 2015, p. 664-685.



CODE

Council of Ontario Directors of Education

www.ontariodirectors.ca