



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

PARTNER ORGANIZATIONS

Association des directions et
directions adjointes des écoles
franco-ontariennes

Association des gestionnaires de
l'éducation franco-ontarienne

Catholic Principals' Council of
Ontario

Council of Senior Business
Officials

Council of Ontario Directors of
Education

Ministry of Education

Ontario Catholic Supervisory
Officers' Association

Ontario Principals' Council

Ontario Public Supervisory
Officials Association

Module un: Les conseils scolaires performants et leur leadership

Une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée

Contenu du module

Ordre du jour

Auto-évaluation

Exemples de recherches pertinentes

Annexe A : Surrey School District

Annexe B : Sudbury Catholic District School Board

Annexe C : Durham Catholic District School Board

Annexe D: Algoma District School Board

Annexe E: Dufferin-Peel Catholic District School Board

Annexe F: Principes de renforcement des connaissances et forum de connaissances – Rendre les principes transparents (accompagne la présentation PowerPoint)

Une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée

Ordre du jour

1. Objectifs

Après avoir participé à ce module, les leaders des conseils scolaires auront plus de facilité à :

- élaborer une série d'orientations qui conviennent aux communautés locales, appuient les buts provinciaux en éducation, sont ambitieuses et inspirent tous les groupes d'intervenantes et intervenants;
- faire en sorte qu'une grande proportion du personnel, des élèves, des parents et d'autres intervenantes et intervenants communautaires appuient et comprennent les orientations du conseil scolaire;
- faire participer activement les membres élus du conseil scolaire à l'élaboration d'orientations consensuelles du conseil scolaire.

2. Vue d'ensemble de recherches pertinentes ([présentation PowerPoint](#))

3. Étude de cas : Surrey School District

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

4. Étude de cas : Sudbury Catholic District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

5. Étude de cas : Durham Catholic District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

6. Étude de cas : Algoma District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

7. Étude de cas : Dufferin-Peel Catholic District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

8. Discussion de groupe

- Comparer et différencier les contextes (études de cas) dans lesquels les orientations sont élaborées.
- En quoi les recherches résumées au point 2 (ci-dessus) sont-elles liées aux études de cas ou en facilitent la compréhension.
- Principaux apprentissages : que faut-il faire sans hésiter et éviter à tout prix.

Auto-évaluation

En vous servant de l'échelle ci-bas, veuillez indiquer dans quelle mesure votre participation à ce module a amélioré votre capacité à franchir les étapes suivantes – ou vous a sensibilisé au besoin de le faire – liées à la création d'une mission, d'une vision partagée et d'objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée pour votre conseil scolaire :

(Échelle : 1 = pas du tout, 2 = un peu, 3 = beaucoup, 4 = énormément)

1. élaborer une série d'orientations qui conviennent aux communautés locales, appuient les buts provinciaux en éducation, sont ambitieuses et inspirent tous les groupes d'intervenantes et intervenants;
2. déterminer les principaux objectifs concernant les élèves que doit atteindre un conseil scolaire;
3. faire en sorte que le personnel, les élèves, les parents et d'autres intervenantes et intervenants communautaires appuient et comprennent les orientations du conseil scolaire;
4. faire participer activement les membres élus du conseil scolaire à l'élaboration d'orientations consensuelles du conseil scolaire.

Exemples de recherches pertinentes

- Y. Berson, N. Halevy, B. Shamir et M. Erez, « Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting and follower motivation », *The Leadership Quarterly*, 2015, n° 26, p.143-155.
- C. Bitter, J. Taylor, K. Zeiser et J. Rickles, *Providing Opportunities for Deeper Learning: Findings From the Study of Deeper Learning: Opportunities and Outcomes*, American Institute for Research, septembre 2014.
- 21st Century Skills, Center for 21st century skills, Education Connections (355, Goshen Road, case postale 909, Litchfield, CT 06759).
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario, *Atteindre l'excellence : Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario*, avril 2014.
- H. Yettick et K. Brounstein, « Benefits of 'Deeper Learning' Schools Highlighted in Studies: Students did better in and out of class », *Education Week*, 30 septembre 2014.
- K. Zeiser, J. Taylor, J. Rickles et M. Garet, *Evidence of Deeper Learning Outcomes – Findings from the Study of Deeper Learning: Opportunities and Outcomes*, American Institute for Research, septembre 2014.

Annexe A : Surrey School District – Renouveler notre vision et recentrer notre capacité en matière de leadership : Témoignage du conseil scolaire de Surrey

Questions d'orientation

Surrey School District se situe en Colombie-Britannique et évolue par conséquent dans un contexte différent de celui des conseils scolaires de l'Ontario, et ce, à de nombreux points de vue. La présente étude de cas a été rédigée par le surintendant (l'agent en chef d'éducation ou le directeur de l'éducation) du Surrey School District dans les premiers temps de sa entrée en fonction.

Le gouvernement de la Colombie-Britannique a entrepris de réformer les écoles; les attentes de son curriculum sont désormais axées sur des compétences clés et de grandes idées.

1. En quoi la démarche générale du Surrey School District visant à clarifier sa mission et sa vision est-elle comparable à l'approche de votre conseil scolaire?

Pour clarifier sa démarche en matière de leadership, Surrey School District a mis en place un coaching des cadres basé sur les travaux de Marshall Goldsmith. Ce dernier propose un programme de coaching des cadres en six questions, qui consiste à vous faire rencontrer vos subordonnées et subordonnés directs plusieurs fois par an pour discuter avec eux d'une orientation commune et permettre au personnel de définir ce qu'il attend de la surintendance pour assumer son propre leadership.

2. Que pensez-vous du modèle de coaching du Surrey School District? En quoi ressemble-t-il aux stratégies visant à garantir la clarté du travail de leader mises en place dans votre conseil scolaire?

Surrey School District a créé un portfolio électronique pour chacun des cadres supérieurs, afin que ceux-ci puissent y consulter les réponses des membres du conseil et y inscrire

leurs commentaires et idées. Ils peuvent enrichir le portfolio en tout temps, depuis n'importe quelle plateforme.

3. *Que pensez-vous de cette utilisation de la technologie? À votre avis, quelles répercussions cette méthode pourrait-elle avoir? Votre conseil scolaire pourrait-il en tirer une utilité?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe B : Sudbury Catholic District School Board

Questions d'orientation

Le Sudbury Catholic District School Board a commencé à élaborer sa mission et sa vision au moment même où une nouvelle directrice de l'éducation entrait en fonction. Le conseil scolaire n'avait jamais entrepris un tel travail auparavant.

- 1. En quoi le processus d'élaboration d'une mission et d'une vision du Sudbury Catholic District School Board est-il comparable à la démarche de votre conseil scolaire? Veuillez indiquer les similitudes et les différences qui existent entre les deux.*

Le rôle des conseillères et conseillers scolaires a été mis de l'avant dans le processus de planification stratégique et de préparation du plan pluriannuel du Sudbury Catholic District School Board.

- 2. En quoi la participation de vos conseillères et conseillers scolaires au processus de planification stratégique et de préparation du plan pluriannuel est-elle comparable à celle des conseillères et conseillers du Sudbury Catholic District School Board?*

L'étude de cas du Sudbury Catholic District School Board relatait l'élaboration d'un plan stratégique, mais aussi sa réévaluation et sa redéfinition cinq ans plus tard. Elle présente aussi les leçons que le conseil scolaire en a tirées.

- 3. Comment s'est passée la redéfinition de votre plan stratégique? Quelles leçons en avez-vous tirées?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe C : Durham Catholic District School Board

Questions d'orientation

Dans la présente étude de cas, on décrit d'abord ce qu'a entrepris le conseil scolaire pour établir une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée qui est le sujet de ce module (on fait aussi le récit de son approche relative au développement du leadership, thème du module 6). Le conseil scolaire a entrepris de se créer une mission, une vision et des objectifs, car il désirait renouveler son orientation à l'occasion de la nomination d'une nouvelle directrice de l'éducation et de plusieurs nouvelles surintendances.

Le Durham Catholic District School Board a commencé sa planification stratégique par un processus de consultation approfondi. À partir de ce travail, des thèmes ont été soulevés, et un comité a été formé.

1. *À la lumière de l'exemple du Durham Catholic District School Board, quels sont les avantages et inconvénients de cet exercice de consultation?*

La vidéo du Durham Catholic District School Board nous apprend que le conseil scolaire s'est doté d'une approche novatrice pour faire connaître son plan stratégique, soit au moyen de rencontres en personne et d'une utilisation efficace de la technologie.

2. *Quelles ont été vos impressions en faisant participer le personnel de votre conseil scolaire à la préparation et à la communication d'un plan?*
3. *Quelles innovations avez-vous mis en œuvre pour vous assurer que la communication et la diffusion fonctionnent?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe D : Algoma District School Board

ÉTUDE DE CAS

Annexe E : Dufferin-Peel Catholic District School Board

ÉTUDE DE CAS

Annexe F : Principes de renforcement des connaissances et forum de connaissances – Rendre les principes transparents

Principes de renforcement des connaissances

Forum de connaissances

- | | |
|--|---|
| 1. <i>Vraies idées, vrais problèmes.</i> Les élèves résolvent les problèmes qui se présentent à eux lorsqu'ils cherchent à comprendre le monde et à poursuivre le travail créatif qui les entoure. | Les différents points de vue et les observations permettent d'étudier directement les idées fondamentales et le travail de la communauté; les énoncés et la structure des problèmes mettent en évidence les problèmes non résolus, les idées prometteuses et les autres objectifs d'apprentissage de premier ordre. |
| 2. <i>Idées qui peuvent être améliorées.</i> Plutôt que de simplement accepter ou rejeter les idées des élèves, on cherche à ce que ces derniers les | La révision des notes et leur structure mettent en valeur le raisonnement et le discours théorique pour l'amélioration des idées; les outils d'analyse de second |

améliorent; les élèves travaillent donc constamment à améliorer leur capacité à expliquer, leur cohérence et la pertinence de leurs idées.

plan et la rétroaction permettent de corriger les idées et d'assurer la cohérence qui existe entre elles.

3. *Organisation épistémique.* Les élèves fixent des objectifs, évaluent leur travail, s'investissent dans la planification à long terme, s'assurent de la cohérence des idées, s'appuient sur la différence des points de vue pour susciter et poursuivre la progression des connaissances et prennent part à un travail d'amélioration des connaissances de premier ordre, normalement réservé à l'enseignante ou à l'enseignant.

Les outils d'analyse guident la réflexion sur la progression de chaque élève et du groupe en général; envisager les idées dans divers contextes facilite l'élaboration collective des théories et leur perfectionnement. Les structures encouragent l'utilisation de termes épistémologiques (p. ex., *conjecturer, s'interroger, émettre une hypothèse*) et la progression dans le contenu conceptuel.

4. *Responsabilité collective du savoir communautaire.* Tous les élèves sont des collaborateurs légitimes aux objectifs de la communauté; ils n'apprennent pas uniquement pour eux, mais sont aussi hautement responsables du développement du savoir communautaire.

Un environnement de travail ouvert et collaboratif invite à la création et à l'amélioration des artefacts conceptuels; la lecture, l'ajout de points de vue et d'observations et l'établissement de liens entre eux aident à garantir que ces artefacts sont instructifs et utiles à la communauté; les réseaux sociaux et sémantiques et les autres outils de visualisation contribuent à la réflexion.

- | | |
|--|--|
| <p>5. <i>Démocratiser la connaissance.</i> Tous les élèves deviennent les collaborateurs légitimes des objectifs communs; ils tirent tous de la fierté de la progression de la connaissance de la communauté. La diversité et les différences ne donnent pas lieu à une scission entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas, mais sont plutôt considérées comme des forces.</p> | <p>L'équipement multimédia permet à chacun d'avancer dans la sphère des problèmes communs; les outils d'analyse offrent de la rétroaction, ce qui permet de rendre la participation et l'engagement collectifs des élèves plus équitables.</p> |
| <p>6. <i>Diversité des idées.</i> La progression de la connaissance repose sur la diversité des idées, tout comme la viabilité d'un écosystème repose sur sa biodiversité. Comprendre une idée, c'est comprendre toutes les idées qui l'entourent, y compris celles qui s'y opposent.</p> | <p>La capacité à faire des liens et à surmonter les difficultés rassemble différentes combinaisons d'idées selon divers points de vue et observations; l'analyse sémantique et les visualisations catalysent la diversité et l'interdépendance des idées.</p> |
| <p>7. <i>Dépassement.</i> Les élèves manipulent différentes idées dans des sphères de problème complexes; ils vont au-delà des évidences et de la simplification excessive et visent des principes plus inclusifs et une formulation de problèmes plus élaborée.</p> | <p>Les points de vue et observations fertiles, intertextuels ou entre équipes, contribuent à la création d'objectifs et de milieux de travail; la correction, les ajouts, les références et les annotations encouragent davantage les élèves à cibler les problèmes communs et les lacunes, à faire des liens entre les idées de leurs camarades et à comprendre encore mieux que celui qui en sait le</p> |

plus.

8. *Utilisation constructive de sources qui font autorité.* Les élèves accèdent aux sources qui font autorité et à d'autres sources d'information et doivent les évaluer de manière critique. Ils se servent de ces sources pour étayer ou parfaire leurs idées, et pas seulement pour trouver « la » bonne réponse.
9. *Renforcement continu des connaissances.* Le renforcement des connaissances ne se limite pas à certaines occasions ou à certaines matières, mais s'étend à toute la vie intellectuelle – à l'école, en dehors et dans toutes les situations.
10. *Progression symétrique des connaissances.* Les connaissances sont diffusées au sein des communautés et des équipes et entre celles-ci; cet échange et ce travail collaboratif reflètent la pensée selon laquelle « transmettre des connaissances, c'est en acquérir à son tour ».

11. *Évaluation intégrée et transformative.*

L'évaluation fait partie intégrante du renforcement des connaissances et permet de faire progresser celles-ci en faisant état en cours de route des progrès, des problèmes et des lacunes.

12. *Discours de renforcement des*

connaissances. Les élèves prennent part aux pratiques discursives qui non seulement transforment la connaissance, mais la font aussi progresser, en repérant et en réglant au fur et à mesure les problèmes et en renforçant les nouveaux concepts.

-
1. Si vous envisagez apporter certains changements dans votre conseil scolaire à la suite de votre participation au module, veuillez les décrire.
 2. Quels changements pourrait-on apporter au module pour améliorer l'apprentissage des participantes et des participants?
 3. Comment pourrait-on faire un usage optimal de ce module dans l'avenir?

L'Institut de leadership de l'Ontario vous invite à partager vos réponses et suggestions avec la coordonnatrice de l'ILE à communication@education-leadership-ontario.ca.