



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 six : Les conseils scolaires performants et leur leadership ***Une approche globale en matière de développement du*** ***leadership***

Contenu du module

Ordre du jour

Auto-évaluation

Exemples de recherches pertinentes

Annexe A : Durham District School Board

Annexe B : Ottawa Catholic District School Board

Annexe C : Thames Valley District School Board

Annexe D: York Region District School Board

Une approche globale en matière de développement du leadership

Ordre du jour

1. Objectif

Après avoir participé à ce module, les leaders des conseils scolaires seront à même de peaufiner les procédures de leur conseil scolaire pour repérer, recruter, choisir, former et évaluer les leaders scolaires et les leaders du système.

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

3. Étude de cas : Durham District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à assurer une approche globale en matière de développement du leadership?

- Visionner la vidéo portant sur l'étude de cas
- 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 : Ottawa Catholic District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à assurer une approche globale en matière de développement du leadership?

- Présentation sous forme de vidéo - *Journey of Catholic Leadership*
- 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 : Thames Valley District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à assurer une approche globale en matière de développement du leadership?

- 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 : York Region District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à assurer une approche globale en matière de développement du leadership?

- 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. Comparer et différencier les approches globales en matière de développement du leadership des études de cas présentées – discussion de groupe.

- 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
- Synthèse sur la façon de créer une approche globale du développement du leadership.

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 l'approche globale en matière de développement du leadership dans votre conseil scolaire :

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

1. Définir et mettre en œuvre soigneusement des procédures pour repérer, recruter, choisir et évaluer les leaders scolaires.
2. Mettre en place des procédures pour que la mutation des leaders scolaires se fasse sans heurts et, dans la mesure du possible, représente une valeur ajoutée pour les écoles qui cherchent à s'améliorer.
3. Placer les leaders du système les plus compétents là où les besoins sont les plus urgents;
4. Encourager les leaders scolaires à recourir, si nécessaires, à l'expertise des leaders du système pour améliorer leurs capacités.
5. 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.
6. On s'attend à ce que les leaders scolaires et les leaders du système respectent les pratiques et les ressources personnelles en matière de leadership décrites dans le *Cadre de leadership de l'Ontario*, ainsi que d'autres pratiques jugées importantes par le conseil scolaire en question.

Exemples de recherches pertinentes

- Barber, M., Whelen, F., Clark, M. (ND). Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future. McKinsey & Company.
- Earl, L., & Katz, S. (2005). What makes a network a learning network? National College for school Leadership, UK. Retrieved from <http://www.ncsl.org.uk/networked/networked-research.cfm>
- Fuller, E., Hollingworth, L. (2014). A bridge too far : Challenges in evaluating principal effectiveness, *Educational Administration Quarterly*, 50, 3, 466-499.
- Hargreaves, A. and Fink, D. (2006), Sustainable Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Honig M. (k012). District central office leadership as teaching : How central office administrator support principals' development as instructional leaders, *Educational Administration Quarterly*, 48, 4, 733-774.
- Leithwood, K., Azah, V. *Étude portant sur la charge de travail des directions et des directions adjointes des écoles élémentaires et secondaires*, Rapport Exécutif et Rapport au complet: Ministère de l'éducation de l'Ontario. 2014.
- Mascall, B., Leithwood, K. (2010). Investing in leadership: The district's role in managing principal turnover, *Leadership and Policy in Schools*, 9, 367-383.
- Northfield, S. (2014). Multi-dimensional trust : how beginning principals build trust with their staffs during leadership succession, *International Journal of Leadership in Education*, 17, 4, 410-441.
- The Wallace Foundation(2007). *Getting Principal Mentoring Right: Lessons from the field*. New York : The Wallace Foundation. [see especially the Summary and Highlights, pages 3-4]
- Zepeda, S., Bengtson, E., Parylo, O. (2012). Examining the planning and management of principal succession, *Journal of Educational Administration*

Annexe A : Durham District School Board

Questions d'orientation

Cette étude de cas décrit les efforts que le Durham District School Board a déployés pour améliorer deux caractéristiques des conseils scolaires performants, soit la création de processus organisationnels axés sur l'apprentissage et des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation. Ces deux caractéristiques jouent un rôle de premier plan dans l'approche globale en matière de développement du leadership du conseil scolaire et sont très interdépendantes.

1. *Comment ce conseil scolaire a-t-il révisé son approche en matière de développement du leadership? En quoi ce processus est-il comparable à votre approche?*
2. *Ce conseil scolaire a veillé à harmoniser tous les documents et toutes les procédures touchant au recrutement, à la sélection, à l'évaluation et au perfectionnement professionnel. Votre conseil scolaire a-t-il fait de même? Qu'avez-vous fait?*
3. *La culture de mentorat décrite dans cette étude de cas se retrouve-t-elle sous une forme quelconque dans votre conseil scolaire? Si c'est le cas, comment avez-vous créé cette culture?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe B : Ottawa Catholic District School Board

Questions d'orientation

À l'Ottawa Catholic District School Board, l'offre de programmes de leadership à tous les membres de l'organisation ne date pas d'hier. Au fil des ans, le conseil scolaire a conçu et fourni au total 16 programmes de leadership différents, ce qui le distingue de la plupart des autres conseils scolaires de la province.

1. *Pourquoi le conseil scolaire jugeait-il important de revoir ses programmes pour qu'ils intègrent mieux les ressources personnelles en leadership? Votre conseil scolaire est-il dans une situation semblable?*

L'une des étapes décisives pour le conseil scolaire a été la réception de commentaires indiquant qu'il devait mieux tirer profit des technologies numériques.

2. *Quelles ont été les étapes décisives dans l'élaboration de vos programmes de leadership? Quels changements avez-vous effectués en conséquence?*
3. *Comparativement à l'Ottawa Catholic District School Board, votre conseil scolaire a-t-il suffisamment investi dans une offre diversifiée d'occasions de leadership? De quels facteurs devez-vous tenir compte lorsque vous faites ces investissements?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe C : Thames Valley District School Board

Questions d'orientation

Le Thames Valley District School Board avait un défi de taille à relever dans le domaine de la planification de la relève : il devait assurer la transition de 45 nouvelles directions d'école et directions adjointes. Pour ce faire, il a conçu un modèle de coaching et de réseautage et tenu une session de deux jours visant à cerner les valeurs, croyances et connaissances en matière de leadership des directions d'école et des directions adjointes en poste, ce qui lui a permis de bien formuler son approche.

- 1. En quoi les stratégies employées par votre conseil scolaire pour établir une approche globale en matière de leadership sont-elles comparables à celles de ce conseil scolaire?*

Comme le Thames Valley District School Board estimait avoir négligé le développement du leadership de son personnel scolaire, il a adopté une approche plus ciblée pour appuyer le perfectionnement de tout son personnel du bureau centrale.

- 2. Par quels moyens appuyez-vous le parcours de leadership du personnel de soutien de votre conseil scolaire, y compris les services responsables des ressources humaines, des finances et des installations et d'autres postes connexes? En quoi ces moyens sont-ils comparables à l'approche du Thames Valley District School Board?*

Le Thames Valley District School Board a fait participer les leaders du système en leur donnant la possibilité de contribuer au développement du leadership de leurs collègues. De plus, il a donné de l'autonomie aux aides-enseignantes et aides-enseignants, par exemple en leur permettant de développer le leadership latéral des personnes nouvellement en poste.

- 3. Dans votre conseil scolaire, qu'avez-vous fait pour éviter d'appuyer le leadership uniquement par des méthodes descendantes? Quelles sont les nouvelles approches, le cas échéant, que vous envisagerez après l'examen de la présente étude de cas?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe D : York Region District School Board

ÉTUDE DE CAS

-
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.