



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

*La collaboration des leaders en Ontario
assure la réussite et le bien-être des
élèves.*

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 deux : Les conseils scolaires performants et leur leadership

Une orientation pédagogique cohérente

Contenu du module

Description du module *

Ordre du jour

Exemples de recherches pertinentes

Annexe A : Hamilton Wentworth District School Board *

Annexe B : Halton District School Board *

Annexe C : Waterloo Region District School Board

Annexe D: Preuves locales

Entrevues avec les groupes de discussion *

Auto-évaluation

Évaluation

Description du module *

Lorsque les normes et le curriculum, les pratiques pédagogiques, les priorités en matière de perfectionnement professionnel et les outils d'évaluation sont axés sur l'accomplissement de la mission, de la vision et des objectifs du conseil scolaire, celui-ci fournit une **orientation pédagogique cohérente**, un aspect important du travail des conseils scolaires performants.

À l'intérieur d'un conseil scolaire cohérent, les qualités novatrices des membres du personnel de conseils scolaires performants sont encouragées et le soutien aux écoles est adapté en fonction du rendement des élèves qui peut varier. Un conseil scolaire cohérent prévoit toutefois certaines limites légitimes à ce qui peut être entrepris sans compromettre les efforts novateurs que déploient les membres du personnel pour améliorer leurs pratiques et le rendement des élèves. Cette caractéristique des conseils scolaires performants souligne l'importance de mettre l'accent « sur la fonction principale de l'organisation comme moteur principal de réussite ».

Les qualités novatrices des membres du personnel de conseils scolaires performants sont encouragées et le soutien aux écoles est adapté en fonction du rendement des élèves qui peut varier.

Ce module explore, à partir d'études de cas, de discussions et des données les plus récentes, des moyens qu'utilisent les conseils scolaires pour mettre en place les conditions suivantes.

Pour instaurer une orientation pédagogique cohérente, les conseils scolaires performants :

- soutiennent les efforts que déploient les écoles dans la mise en œuvre du curriculum qui permet aux élèves de mieux comprendre les grandes idées et d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour y parvenir;
- collaborent avec le personnel des écoles pour que les écoles soient en mesure d'offrir à tous les élèves des types d'enseignement qui les motivent;
- collaborent avec le personnel des écoles pour établir des normes de rendement élevées et réalistes pour les élèves;
- encouragent la participation des enseignantes et des enseignants à l'amélioration des pratiques pédagogiques et les aident à acquérir une compréhension et une connaissance approfondies de l'enseignement de qualité, sans compter que les efforts à cet égard, auxquels participent toutes les intervenantes et tous les intervenants essentiels sont considérables et continus;
- font preuve de leadership en salle de classe. Les leaders du système et les leaders scolaires sont régulièrement dans les salles de classe pour remplir le rôle de leaders pédagogiques et fournir du perfectionnement professionnel juste à temps ou en cours d'emploi.

Ordre du jour

1. Objectifs

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

- veiller à ce que le conseil scolaire soutienne adéquatement les écoles qui mettent en œuvre des programmes d'études qui permettent aux élèves de mieux comprendre les « grandes idées » et d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour y parvenir.
- aider le personnel scolaire à travailler en étroite collaboration avec les écoles pour établir des normes de rendement élevées, mais réalistes pour les élèves et offrir aux élèves des styles d'enseignement stimulants.
- guider les travaux que le conseil scolaire réalise en collaboration avec les écoles pour harmoniser les ressources pédagogiques et didactiques et les ressources d'enseignement et d'évaluation de sorte qu'ils soient exhaustifs et continus et qu'ils comprennent la participation d'intervenantes et intervenants.

2. Vue d'ensemble de recherches pertinentes

- [Présentation PowerPoint](#)

3. Étude de cas : Hamilton Wentworth District School Board:

Que pouvons-nous apprendre de cette étude de cas vis à vis comment créer une orientation pédagogique cohérente?

- Vue d'ensemble de l'étude de cas du personnel cadre de HWDSB (vidéo)
- 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 : Halton District School Board

Que pouvons-nous apprendre de cette étude de cas vis à vis comment créer une orientation pédagogique cohérente?

- Vue d'ensemble de l'étude de cas du personnel cadre de Halton DSB (vidéo)
- 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 : Waterloo Region District School Board:

Que pouvons-nous apprendre de cette étude de cas vis à vis comment créer une orientation pédagogique cohérente?

- 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. Comparaison et mise en opposition des leçons tirées des études de cas

- Discussion de groupe
- Établir des liens entre les recherches pertinentes et l'approche adoptée par chaque conseil scolaire.

7. Conclusion sur la façon de créer une orientation pédagogique cohérente

- Revenir sur les leçons clés (ce qu'il faut absolument faire, et ce qu'il faut absolument éviter) et en discuter tout en faisant le plus de liens possible avec les études de cas et les recherches.

8. Entrevues avec les groupes de discussion (groupes de directions d'école, groupes de cadres supérieurs)

9. Points clés du module et principales idées des groupes de discussion

Exemples de recherches pertinentes

Ben Jaffer, S. (2006). "An alternative approach to measuring opportunity to learn in high school classes." *Alberta Journal of Educational Research*, 52, 2.

Bransford, J., et al (2000). *How people learn: Brain, Mind, Experience and School*. Washington, D.C.: National Academy Press.

Bryk, A. & Schneider, B. (2003). *Trust in Schools: A core resource for school reform*. Educational Leadership.

Miller, R. (2001). Greater expectations to improve student learning. Association of American Colleges and Universities
[www.greaterexpectations.org/briefing_papers/improvestudentlearnng.html]

Murphy, J. F., & And Others. (1982). Academic press: Translating high expectations into school policies and classroom practices. *Educational Leadership*, 40(3), 22-26.

Goddard, R. D., Sweetland, S. R., & Hoy, W. K. (2000). Academic emphasis of urban elementary schools and student achievement in reading and mathematics: A multilevel analysis. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 683-702.

Hattie, J. (2008). *Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to student achievement*. New York: Routledge.

Joyce, B., Weil, M. (2008). *Models of Teaching (8th edition)*. New York: Pearson.

Leithwood, K. (2011). *Leading Student Achievement: Networks for Learning Supplement to Final Evaluation Report for the 2010 –11 Project Cycle: Analysis of Student Achievement Data*.

Leithwood, K., Patten, S., Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how leadership influences student learning, *Educational Administration Quarterly*, 46, 5, 671-706.
Scardamalia, M. (ND). *The 12 Principals of Knowledge building*. Toronto: OISE/University of Toronto.

Tschannen-Moran, M., & Barr, M. (2004). Fostering student learning: The relationship of collective teacher efficacy and student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 189-209.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration* 39(4).

Tschannen-Moran, M., Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review of Educational Research*, 68(2), 202-248.

Willms, J. D., & Ma, X. (2004). School disciplinary climate: characteristics and effects on eighth grade achievement [Electronic version]. *Alberta Journal of Educational research*, 50 (2), 1-27.

Zeiser, K., Taylor, J., Rickles, J., Garret, M., Segeritz, M. (2014) Findings From the Study of Deeper Learning: Opportunities and Outcomes. Report from the American Institute for Research

Annexe A: Hamilton-Wentworth District School Board *

Questions d'orientation

Depuis 2010, la démarche du Hamilton-Wentworth District School Board vers une orientation pédagogique cohérente met l'accent sur l'enquête collaborative, a entraîné une modification des ressources et a changé la structure des réunions pour multiplier les occasions d'engagement. La présente étude de cas illustre certaines approches visant à créer une orientation pédagogique cohérente.

- 1. Définissez (trois) approches actuellement en place dans votre conseil scolaire visant à garantir des conditions et des aides propices à une orientation pédagogique cohérente.*

La réussite de votre conseil scolaire est indissociable du renforcement des capacités en leadership pédagogique des directions d'école. Le Hamilton-Wentworth District School Board a fait appel à un partenaire évaluateur pour aller de l'avant et a élaboré un protocole qui garantit une approche cohérente vers la relation de travaux productifs avec le personnel et les intervenantes et intervenants.

- 2. Quel aspect de l'approche du Hamilton-Wentworth District School Board avez-vous trouvé le plus utile? Quelle approche avez-vous mise en place dans votre conseil scolaire pour renforcer la capacité en leadership pédagogique de vos directions d'école?*

Le conseil scolaire de Hamilton-Wentworth District School Board a réuni plusieurs conditions propices à l'enquête collaborative, notamment en ce qui a trait au rôle des agentes et agents de supervision dans cette enquête.

- 3. Quelles conditions propices à l'enquête collaborative avez-vous réunies dans votre conseil scolaire? Quel rôle joue votre agente ou agent de supervision dans cette enquête?*
- 4. Quelle est la principale leçon que vous tirez à la lecture de cette étude de cas?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe B: Halton District School Board *

Questions d'orientation

Le Halton District School Board est un conseil scolaire à haut niveau de rendement qui s'est doté avec le temps d'un modèle de perfectionnement professionnel très ciblé. En découvrant le pourcentage d'élèves qui étaient mis de côté, il a pris conscience qu'il y avait un problème. Son perfectionnement professionnel consistait à offrir une aide personnalisée aux écoles les moins performantes.

1. *Que fait votre conseil scolaire pour rehausser le niveau de rendement dans les écoles les plus défavorisées? Leur offrez-vous une aide personnalisée? Si oui, comment?*

Au cours des ans, le conseil scolaire s'est rendu compte qu'il recueillait des données en ne faisant que de rares suivis en ce qui a trait à l'intervention. Il a donc adopté une méthode plus stricte afin d'utiliser plus efficacement les données (p. ex., le modèle GB Plus).

2. *Comment vous assurez-vous que la méthode de diffusion des données de votre conseil scolaire est efficace et qu'elle répond aux besoins soulevés par les données en question?*
3. *À la lumière des discussions suscitées par cette étude de cas, qu'avez-vous changé dans votre méthode pour utiliser et diffuser vos données de manière satisfaisante?*

Le rendement des élèves en mathématiques continue de poser problème pour la province de l'Ontario (voir la sixième page de la présente étude de cas). Nous verrons que le Halton District School Board a mis en place un certain nombre de stratégies en matière d'intervention.

4. *Avec quels aspects de la méthode du Halton District School Board êtes-vous d'accord? Quelles autres stratégies avez-vous mises en place pour améliorer le rendement de vos élèves en mathématiques?*
5. *Le Halton District School Board a défini ses stratégies intégrées. Selon vous, quelles sont les choses à faire et celles à ne pas faire en ce qui concerne le perfectionnement professionnel en cours d'emploi?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe C: Waterloo Region District School Board

ÉTUDE DE CAS

Annexe D : Données locales

Liens existants entre le rendement des élèves de 6^e année et les conditions d'apprentissage clés

<i>Conditions d'apprentissage clés</i>	Lecture	Écriture	Mathématiques	Moyenne
<i>Parcours rationnel</i>				
Priorité à l'apprentissage scolaire	0,41**	0,37**	0,46**	0,45**
Climat disciplinaire	0,49**	0,40**	0,50**	0,51**
Processus d'enquête collaborative	-0,01	0,07	-0,02	0,01
<i>Parcours émotionnel</i>				
Efficacité des membres du personnel enseignant	0,33**	0,31**	0,33**	0,35**
Confiance du personnel enseignant envers les élèves, leurs parents et leurs collègues	0,32**	0,30**	0,35**	0,35**
Confiance du personnel enseignant envers leur leader	0,06	0,01	-0,03	0,01
<i>Parcours organisationnel</i>				
Utilisation du temps consacré à l'enseignement	0,23**	0,23**	0,15	0,21**
Communautés d'apprentissage professionnel	0,11	0,14	0,12	0,13

* Le lien de corrélation est significatif au seuil de 0,05 (test bilatéral).

** Le lien de corrélation est significatif au seuil de 0,01 (test bilatéral).

[Tiré de Kenneth Leithwood, *Diriger la réussite des élèves : Réseaux d'apprentissage*, supplément du rapport final d'évaluation pour le cycle 2010-2011 du projet, analyse des données sur le rendement des élèves, 2011.]

Questions d'entrevue pour les groupes de discussion *

Entrevue – Leaders du système

Ce module identifie et illustre, à l'aide d'une ou deux études de cas, l'une des neuf caractéristiques d'un conseil scolaire fort ou « performant ». Ces neuf caractéristiques se fondent sur des études empiriques menées dans le système scolaire de l'Ontario, ainsi que sur d'autres études réalisées dans des cadres différents.

À titre d'aide-mémoire, vous trouverez dans l'encadré ci-dessous un résumé des conditions se rapportant à la caractéristique clé à l'étude dans ce module.

Un conseil scolaire performant :

- soutient les efforts que déploient les écoles dans la mise en œuvre du curriculum qui permet aux élèves de mieux comprendre les grandes idées et d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour y parvenir;
- collabore avec le personnel scolaire pour que les écoles soient en mesure d'offrir à tous les élèves des types d'enseignement qui les motivent;
- collabore avec le personnel des écoles pour établir des normes de rendement élevées et réalistes pour les élèves;
- encourage la participation des enseignantes et des enseignants à l'amélioration des pratiques pédagogiques et les aide à acquérir une compréhension et une connaissance approfondies de l'enseignement de qualité, sans compter que les efforts à cet égard, auxquels participent toutes les intervenantes et tous les intervenants essentiels sont considérables et continus;
- fait preuve de leadership en salle de classe. Les leaders du système et les leaders scolaires sont régulièrement dans les salles de classe pour remplir le rôle de leaders pédagogiques et fournir du perfectionnement professionnel juste à temps ou en cours d'emploi.

Questions

1. Peut-être votre conseil scolaire fait-il ce que vous croyez être du bon travail pour mettre ces conditions en place, ou peut-être échoue-t-il à la tâche. Selon le cas, comment tirez-vous profit des efforts déployés à cet égard ou comment les mettriez-vous à profit si de tels efforts étaient fournis?
2. Toujours au même sujet, y a-t-il des *gestes précis* que votre conseil scolaire pose – ou qu'il pourrait poser – et qui vous sont – ou seraient – particulièrement utiles? Si oui, quels sont-ils et pourquoi sont-ils importants?

3. À l'inverse, y a-t-il des *gestes précis* que votre conseil scolaire pose – ou qu'il risque de poser – et qui nuisent aux efforts de leadership de votre école? Si oui, quels sont-ils et en quoi sont-ils importants?

Pratiques de leadership dans les conseils scolaires

Les données montrent qu'il est plus facile pour les leaders du système d'assurer une orientation pédagogique cohérente dans leur conseil s'ils appliquent les six pratiques de leadership présentées dans l'encadré suivant.

- Adopter, à l'égard des écoles, une orientation axée sur le service.
- Harmoniser les objectifs du curriculum, les outils d'évaluation, les pratiques pédagogiques et les ressources d'enseignement.
- Maintenir des objectifs ambitieux d'enseignement et d'apprentissage.
- Préconiser l'utilisation des meilleures données disponibles pour orienter les décisions d'amélioration des pratiques pédagogiques.
- S'assurer que les écoles se concentrent tant sur les besoins individuels des élèves que sur les besoins collectifs.
- Encourager le personnel à innover tout en respectant l'encadrement pédagogique du conseil scolaire.

Questions

1. Pourriez-vous ajouter à cette liste d'autres pratiques de leadership à l'échelle du conseil scolaire que vous trouvez particulièrement utiles dans l'établissement d'une orientation pédagogique cohérente? Si oui, lesquelles, et en quoi sont-elles importantes?
2. Y a-t-il dans cette liste des pratiques de leadership qui vous paraissent cruciales? Si oui, lesquelles, et en quoi sont-elles si cruciales?

Auto-évaluation

Veillez répondre aux questions en notant les énoncés à l'aide de l'échelle suivante :
(1 = pas du tout, 2 = un peu, 3 = beaucoup, 4 = énormément)

Prenez 10 minutes pour évaluer dans quelle mesure votre participation à ce module a renforcé votre capacité à instaurer une orientation pédagogique cohérente dans votre conseil scolaire afin d'accomplir ce qui suit :

1. Le conseil scolaire soutient les écoles qui mettent en œuvre des programmes d'études qui permettent aux élèves de mieux comprendre les « grandes idées » et d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour y parvenir.
2. Le personnel du conseil scolaire travaille en étroite collaboration avec les écoles pour offrir aux élèves des types d'enseignement stimulants.
3. Le personnel scolaire travaille en étroite collaboration avec les écoles pour établir des normes de rendement élevées, mais réalistes pour les élèves.
4. Le conseil scolaire collabore avec les écoles pour harmoniser les ressources pédagogiques et didactiques et les ressources d'enseignement et d'évaluation et veille à ce que ces travaux soient exhaustifs, continus et comprennent la participation des intervenantes et intervenants.
5. Les travaux du conseil scolaire sur l'amélioration des pratiques pédagogiques visent à favoriser la participation du personnel enseignant dans la plupart des écoles pour les aider à développer une compréhension approfondie de l'enseignement de qualité.

Évaluation

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.