



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 quatre : Les conseils scolaires performants et leur leadership

La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage

Contenu du module

Description du module *

Ordre du jour

Exemples de recherches pertinentes

Annexe A: Waterloo Catholic District School Board *

Annexe B: Ottawa Catholic School Board *

Annexe C: Upper Grand District School Board *

Annexe D: Algoma District School Board

Annexe E: York Catholic District School Board

Annexe F: Huron Perth Catholic District Board

Annexe G: Durham District School Board

Entrevues avec les groupes de discussion *

Auto-évaluation

Évaluation du module

*Module quatre : La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de
l'apprentissage*

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

Description du module *

Habituellement, les processus d'amélioration de l'apprentissage au niveau des conseils scolaires commencent par des activités de planification, comme l'établissement d'un plan d'amélioration du conseil scolaire.

La quasi-totalité des écoles de l'Ontario fonde ses mesures d'amélioration sur ses plans d'amélioration élaborés selon des méthodes très variées. Cette planification permet d'établir les objectifs et les stratégies de rendement au niveau des conseils scolaires et des écoles et d'harmoniser les structures, le personnel et les ressources financières pour atteindre ce rendement.

Les données sur les processus organisationnels d'amélioration indiquent que les conseils scolaires performants :

- adoptent une approche cohérente en matière d'amélioration qui comprend habituellement un petit nombre d'objectifs clés qui sont poursuivis continuellement, durant une longue période;
- procèdent par étapes faciles à gérer et considèrent les premières étapes comme des occasions d'apprentissage;
- n'encombrent pas les écoles d'un trop grand nombre d'initiatives;
- déploient des efforts considérables pour renforcer les compétences dont le personnel scolaire a besoin pour réaliser les améliorations dans les écoles;
- encouragent les initiatives d'amélioration dans les écoles qui s'inspirent de politiques, de pratiques et de cadres de travail clairs et éprouvés, ainsi que des objectifs communs qu'il est possible d'adapter au niveau local. Les rôles de toutes les intervenantes et de tous les intervenants ont été clairement définis quant aux améliorations à apporter;
- intègrent les nouvelles initiatives dans les activités quotidiennes et les pratiques existantes. Les structures et procédures établies sont mises à jour et développées. On porte une attention particulière aux valeurs de base pour en assurer la viabilité et la promotion.

Dans ce module, à partir des études les plus récentes, d'articles de recherche supplémentaires, d'études de cas et de questions pour des groupes de discussion, les participantes et participants ont étudié diverses approches que certains systèmes d'éducation ont adoptées pour améliorer les processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage.

Ordre du jour

1. Objectifs

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

- avoir des conversations individuelles (p. ex., entre une agente de l'éducation ou un agent de l'éducation, une direction d'école, ou une enseignante ou un enseignant) au sujet des processus d'amélioration pour susciter une participation accrue à ces processus.
- créer des structures et des relations qui favorisent une collaboration authentique entre le bureau central et le personnel des écoles.
- créer des réseaux au sein de leur conseil scolaire qui favorisent le perfectionnement professionnel de la plupart des participantes et participants.

2. Vue d'ensemble de recherches pertinentes

- [Présentation PowerPoint](#)

3. Étude de cas: Waterloo Catholic District School Board *

En quoi cette étude de cas peut-elle aider à créer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage?

- 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 créer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage?

- Écouter le survol de l'étude de cas présenté en format 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: Upper Grand District School Board *

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage?

Module quatre : La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

- 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 des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage?

- 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: York Region Catholic District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage?

- 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. Étude de cas : Huron Perth Catholic District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage?

- 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

9. Étude de cas : Durham District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage?

- 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

10. Comparer et différencier les leçons tirées de ces études de cas et de la recherche – discussion en grand groupe

- Établir des liens entre les recherches pertinentes et l’approche adoptée par chaque conseil scolaire.
- Revenir sur les leçons clés (ce qu’il faut absolument faire ou ne pas faire) et en discuter tout en faisant le plus de liens possibles avec les études de cas et les lectures.

Exemples de recherches pertinentes

Bransford, J., Brown, A., Cocking, R. (Eds.) (2000). *Brain, mind, experience and school*. Washington: National Research Council.

Hoppe, B., Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks, *The Leadership Quarterly*, 21, 600-619.

Finnegan, K., Daly A., Che, J. (2013). System wide reform in districts under pressure: the role of social networks in defining, acquiring, using and diffusing research evidence, *Journal of Educational Administration*, 51, 476-497.

Robinson, V., Sinnema, C., & le Fever, D. (2014). From Persuasion to Learning: An Intervention to Improve Leaders’ Response to Disagreement, *Leadership and Policy in Schools*, 13, 260–296.

Entrevues pour les groupes de discussion sur les conseils scolaires performants *

Ce module relève et illustre, au moyen d'études de cas, l'une des neuf caractéristiques des conseils scolaires forts ou performants. 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.

Questions

1. Après avoir passé en revue ce module, avez-vous trouvé des changements que vous aimeriez apporter au processus organisationnel axé sur l'amélioration de l'apprentissage de votre conseil scolaire? Si oui, quels sont ces changements?
2. Y a-t-il des *mesures en particulier* que prend (ou pourrait prendre) votre conseil scolaire à cet égard qui sont (ou qui pourraient être) particulièrement utiles aux écoles? Si oui, quelles sont-elles et en quoi sont-elles importantes?
3. Y a-t-il des *mesures en particulier* que prend (ou pourrait prendre) votre conseil scolaire à cet égard qui nuisent (ou nuiraient) aux écoles? Si oui, quelles sont-elles et en quoi sont-elles importantes?

Annexe A: Waterloo Catholic District School Board *

ÉTUDE DE CAS

Annexe B: Ottawa Catholic District School Board *

Questions d'orientation

La présente étude de cas résume la création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage par l'Ottawa Catholic District School Board.

1. *Quelles conditions ont permis au conseil scolaire d'élaborer ces processus?*

L'Ottawa Catholic District School Board a utilisé Google Documents et Google Hangouts pour sonder les écoles sur leurs priorités en matière d'amélioration. Il a ensuite mis en œuvre un Plan d'amélioration de l'école pour le rendement des élèves (PAE) afin de déterminer les priorités.

2. *En quoi votre processus et le processus de l'Ottawa Catholic District School Board visant à définir les priorités du conseil scolaire en matière d'amélioration sont-ils comparables?*

Le conseil scolaire a su repérer les moments décisifs qui lui permettront de tirer profit des leçons apprises au cours de la création de ses processus.

3. *Quels ont été ces moments décisifs dans votre conseil scolaire?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe C: Upper Grand District School Board *

ÉTUDE DE CAS

Annexe D: Algoma District School Board

Questions d'orientation

L'étude de cas présente l'approche adoptée par l'Algoma District School Board pour développer deux caractéristiques des conseils scolaires performants. Vous devriez porter une attention particulière à la façon dont le conseil scolaire a créé ses processus d'amélioration axés sur l'apprentissage.

Le conseil scolaire a privilégié la stratégie des tournées d'observation (instructional rounds) pour créer des processus d'amélioration axés sur l'apprentissage.

Module quatre : La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

1. *Quels seraient selon vous les avantages et les inconvénients de cette approche?*

Pour être efficaces, les tournées d'observation nécessitent un soutien important et constant de la part de l'agent(e) ou l'agent de supervision.

2. *Comment l'Algoma District School Board a-t-il réussi à mettre en place un tel soutien? Pourriez-vous faire de même dans votre conseil?*
3. *Quel type de perfectionnement professionnel votre conseil scolaire offre-t-il aux agent(e)s et agents de supervision pour assurer la constance du soutien aux écoles?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe E: York Catholic District School Board

Questions d'orientation

L'étude de cas décrit l'approche choisie par York Catholic District School Board pour développer deux caractéristiques importantes des conseils scolaires performants : la création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage et des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation. Portez une attention toute particulière à la stratégie adoptée par le conseil scolaire en ce qui concerne la première caractéristique.

Depuis plusieurs années, les conseils scolaires s'efforcent de mettre en œuvre l'apprentissage au 21^e siècle dans leurs écoles élémentaires et secondaires. Le York Catholic District School Board s'est engagé à inclure l'ensemble des intervenantes et intervenants dans cet effort au moyen d'excellents processus d'amélioration axés sur l'apprentissage. Le conseil scolaire a intégré le perfectionnement professionnel et d'autres ressources dans cette initiative et a surveillé sa mise en œuvre.

1. *En quoi votre approche est-elle comparable à celle du York Catholic District School Board en ce qui concerne l'apprentissage au 21^e siècle?*

Le York Catholic District School Board a étudié les travaux de grands penseurs du domaine de l'éducation afin d'offrir des occasions d'apprentissage au 21^e siècle équitables. Plutôt que de lancer des projets pilotes dans quelques écoles, le conseil scolaire a créé une équipe de l'apprentissage au 21^e siècle dans chacune de ses 104 écoles.

2. *Comment traitez-vous la question de l'équité? Avez-vous rencontré des problèmes d'équité dans d'autres initiatives d'amélioration axées sur l'apprentissage? Si oui, qu'avez-vous fait pour régler ces problèmes?*

Le conseil scolaire a utilisé Google Forms pour recueillir les commentaires concernant les répercussions de son approche, notamment sur les pratiques d'enseignement.

3. *En quoi votre approche est-elle comparable à celle du York Catholic District School Board concernant le suivi de la mise en œuvre de la stratégie d'apprentissage au 21^e siècle?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe F: Huron-Perth Catholic District School Board

ÉTUDE DE CAS

Annexe G: Durham District School Board

Questions d'orientation

Le Durham District School Board a formé un conseil d'établissement : un échange mensuel de deux heures et des discussions en cours d'emploi, auxquels prennent part la direction de l'éducation, des agentes et agents d'éducation. Ces rencontres, fondées sur l'enquête, ne sont aucunement hiérarchiques. Le Durham District School Board a compris l'importance de transférer les connaissances acquises au cours des rencontres du conseil scolaire avec les directions d'école et aux discussions sur l'amélioration des écoles afin d'assurer une meilleure uniformité et de réduire les tâches administratives.

Lorsque vous aurez lu les différentes sections de la présente étude de cas, veuillez orienter votre discussion de groupe sur les trois questions suivantes :

1. *En quoi la forme actuelle des réunions de vos cadres supérieurs est-elle comparable à celle mise en évidence dans l'étude de cas du Durham District School Board? En comparaison avec la démarche du Durham District School Board, comment assurez-vous l'apprentissage continu de votre équipe de cadres supérieurs et comment veillez-vous à sa responsabilité?*
2. *En comparaison avec la démarche du Durham District School Board, comment établissez-vous les priorités de vos réunions mensuelles avec les directions d'école? Comment faites-vous cadrer les priorités des écoles et celles du conseil*

scolaire? Par rapport au Durham District School Board, quelles difficultés devez-vous affronter?

3. En quoi les leçons enseignées dans l'étude de cas du Durham District School Board sont-elles comparables à celles que vous avez retenues du travail de perfectionnement professionnel de votre propre conseil scolaire?

ÉTUDE DE CAS

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 de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage pour votre conseil scolaire :

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

1. Avoir des conversations individuelles au sujet des processus d'amélioration pour susciter une participation accrue à ces processus.
2. Créer des structures et des relations qui favorisent une collaboration authentique entre le bureau central et le personnel des écoles.
3. Créer des réseaux de pairs qui favorisent le perfectionnement professionnel de la plupart des participantes et participants.

Évaluation du module

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.

Module quatre : La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*