



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board

Contexte

Le Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board offre un enseignement empreint de spiritualité chrétienne à plus de 10 000 élèves. Nous accueillons plus de 700 enseignantes et enseignants, soutenus par une équipe de consultantes et consultants, de directions d'école et de cadres supérieurs. Plus de 300 employées et employés non scolaires s'assurent que le personnel enseignant, les élèves et le personnel du conseil scolaire ont accès aux meilleures installations, aides et ressources possibles. Le conseil scolaire englobe la grande région de la ville de Brantford et les comtés de Brant, de Haldimand et de Norfolk. Notre particularité réside dans le fait que nous appartenons à trois diocèses : Hamilton, London et St. Catharines. Nous sommes situés à une heure de Toronto (à l'est), de London (à l'ouest) et de Kitchener-Waterloo (au nord).

Caractéristiques abordées dans l'étude de cas

Notre travail sur le leadership visait essentiellement à uniformiser nos pratiques pédagogiques, notre démarche de croissance professionnelle et nos méthodes d'évaluation en vue de concrétiser notre énoncé de mission et d'harmoniser notre travail avec notre plan stratégique pour améliorer le rendement des élèves et leur bien-être. À ce jour, la majeure partie de nos efforts en la matière, volontairement axés sur les résultats de notre plan stratégique, a été effectuée dans le cadre des activités de nos équipes apprenantes de directions d'école, des réunions des familles d'écoles, de nos écoles repères et des réseaux des écoles.

Pour accroître le perfectionnement professionnel en cours d'emploi, nous avons cherché à uniformiser le contenu des programmes de perfectionnement professionnel avec les capacités recherchées pour améliorer le conseil scolaire et les écoles. Depuis deux ans, l'apprentissage professionnel donne la priorité aux ressources personnelles en leadership présentées dans le Cadre de leadership de l'Ontario. La présente étude de cas traite du travail effectué sur ces deux caractéristiques propres aux conseils scolaires performants.

Offrir une orientation pédagogique cohérente

Plusieurs structures ont été mises en place pour faciliter le renforcement des capacités au sein du conseil scolaire. On a créé des équipes de directions d'école apprenantes et des réseaux d'écoles pour faciliter la collaboration et les discussions stratégiques sur les pratiques pédagogiques et les autres indicateurs d'efficacité dans les écoles. Les équipes de directions d'école apprenantes ont été formées en fonction des objectifs des écoles repères afin que leur collaboration soit directement liée aux besoins en matière d'apprentissage du personnel enseignant et des élèves de chaque école.

La structure des réunions des familles d'écoles a donné aux équipes de directions d'école apprenantes l'occasion de se réunir pour discuter du leadership pédagogique dans les domaines mis en évidence dans le plan d'amélioration de leur école. Ces réunions mensuelles sont consacrées à la discussion sur l'enseignement et l'apprentissage. Les directions d'école sont invitées à collaborer avec leurs collègues et avec le personnel responsable de l'amélioration du rendement des élèves sur les sujets ou domaines critiques pour lesquels ils doivent mettre en œuvre ou évaluer leur plan d'amélioration. Une attention particulière a été accordée à la recherche du bon objectif d'apprentissage pour chaque école, en fonction de ses besoins, de son contexte et de sa culture. Une partie du travail et de l'apprentissage entrepris au cours des réunions des familles d'écoles a permis aux directions d'école de mettre en pratique les compétences et les pratiques élaborées au cours des séances de coaching cognitif dans le cadre de leur rôle de leaders scolaires. Les réunions des familles d'écoles permettent d'uniformiser le coaching afin de susciter un débat constructif sur les pratiques exemplaires et de promouvoir la responsabilité collective quant au rendement et au bien-être des élèves.

Ces deux dernières années, notre conseil scolaire a désigné 12 écoles élémentaires comme « écoles repères ». Celles-ci sont étroitement surveillées par notre équipe responsable du rendement des élèves. C'est l'apprentissage des élèves qui est mis en avant dans ce projet. Les 12 écoles reçoivent davantage de financement pour le perfectionnement professionnel et bénéficient de plus de rencontres professionnelles pour le personnel concerné. Leur direction, en collaboration avec l'équipe-école, étudie les données sur les élèves et définit l'orientation de son école. L'équipe responsable du rendement des élèves aide l'école à mettre au point un plan et à offrir le perfectionnement professionnel nécessaire pour le mettre en œuvre. Chaque école définit son propre projet; puisque le perfectionnement professionnel est basé sur ses besoins, il est par conséquent très décentralisé. Toutes les « écoles repères » bénéficient d'un certain nombre de jours pour libérer le personnel enseignant et lui permettre d'aider la direction et l'équipe responsable du rendement des élèves à surveiller la mise en œuvre de leur plan. La direction est responsable de superviser les progrès des élèves et de s'assurer que les données recueillies et étudiées cadrent avec son projet. Les écoles participantes ont fait état d'un virage radical, du perfectionnement professionnel à l'apprentissage professionnel. La première année, le projet visait 6 écoles; nous l'avons étendu cette

année à 12. Jusqu'à présent, nous avons donné la priorité aux plus grandes écoles de notre conseil scolaire, afin qu'un maximum d'élèves bénéficie du projet et qu'un grand nombre d'enseignantes et enseignants aient l'occasion de renforcer leurs capacités.

Plusieurs structures ont été mises en place pour faciliter le renforcement des capacités au sein du conseil scolaire. On a créé des équipes de directions d'école apprenantes et des réseaux d'écoles pour faciliter la collaboration et les discussions stratégiques sur les pratiques pédagogiques et les autres indicateurs d'efficacité dans les écoles. Les équipes de directions d'école apprenantes ont été formées en fonction des objectifs propres aux « écoles repères » afin que leur collaboration soit directement liée aux besoins en matière d'apprentissage du personnel enseignant et des élèves de chaque école.

La structure des réunions des familles d'écoles a donné aux directions d'école des équipes apprenantes l'occasion de se réunir pour discuter du leadership pédagogique dans les domaines mis en évidence dans le plan d'amélioration de leur école. Ces réunions mensuelles sont consacrées à la discussion sur l'enseignement et l'apprentissage. Les directions d'école sont invitées à collaborer avec leurs collègues et avec le personnel responsable de l'amélioration du rendement des élèves sur les sujets ou domaines critiques pour lesquels ils doivent mettre en œuvre ou évaluer leur plan d'amélioration. La création d'équipes apprenantes, a permis aux directions d'école de discuter du leadership pédagogique dans les domaines mis en évidence dans le plan d'amélioration de leur école. Une attention particulière a été accordée à la recherche du bon objectif d'apprentissage pour chaque école, en fonction de ses besoins, de son contexte et de sa culture. Nous avons fait en sorte qu'une partie du travail et de l'apprentissage entrepris au cours des réunions des familles d'écoles permette aux directions d'école de mettre en pratique les compétences et les pratiques élaborées au cours des séances de coaching cognitif dans le cadre de leur rôle de leaders scolaires.

Les réunions des familles d'écoles permettent d'uniformiser le coaching afin de susciter un débat constructif sur les pratiques exemplaires et de promouvoir la responsabilité collective quant au rendement et au bien-être des élèves. Ces deux dernières années, notre conseil scolaire a désigné 12 écoles élémentaires comme « écoles repères ». Celles-ci sont étroitement surveillées par notre équipe responsable du rendement des élèves. C'est l'apprentissage des élèves qui est mis en avant dans ce projet. Les 12 écoles reçoivent davantage de financement pour le perfectionnement professionnel et bénéficient de plus de congés professionnels pour le personnel concerné. Leurs directions, en collaboration avec l'équipe-école, étudient les données sur les élèves et définissent l'orientation de l'école. L'équipe responsable du rendement des élèves aide les écoles à mettre au point un plan et à offrir le perfectionnement professionnel nécessaire pour le mettre en œuvre.

Chaque école définit son propre projet; puisque le perfectionnement professionnel est basé sur ses besoins, il est par conséquent très décentralisé. Toutes les « écoles

repères » bénéficient d'un certain nombre de jours pour libérer le personnel enseignant et lui permettre d'aider la direction et l'équipe responsable du rendement des élèves à surveiller la mise en œuvre de leur plan. Les directions sont responsables de superviser les progrès de leurs élèves et de s'assurer que les données recueillies et étudiées cadrent avec leur projet.

Les « écoles repères » ont fait état d'un virage radical, du perfectionnement professionnel à l'apprentissage professionnel. La première année, le projet visait 6 écoles; nous l'avons étendu cette année à 12. Jusqu'à présent, nous avons donné la priorité aux plus grandes écoles de notre conseil scolaire, afin qu'un maximum d'élèves bénéficie du projet et qu'un grand nombre d'enseignantes et enseignants aient l'occasion de renforcer leurs capacités.

Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

Coaching cognitif

À l'automne 2012, à l'occasion de l'une des réunions du conseil d'établissement, les cadres supérieurs du conseil scolaire se sont engagés dans un exercice d'élaboration de plans de croissance en accordant une attention particulière aux piliers du Cadre de leadership de l'Ontario. La majorité d'entre eux ont ciblé le développement de leurs ressources personnelles en leadership, ce qui nous a amenés à réfléchir à ce que nous pourrions faire pour aider nos leaders. Par conséquent, nous continuons à développer nos programmes de coaching et de mentorat destinés au personnel enseignant, aux cadres supérieurs et aux futurs leaders en intégrant à nos pratiques des stratégies et des compétences liées au coaching cognitif pour influencer le raisonnement et l'apprentissage de tout le personnel.

Ce travail peut prendre diverses formes. À l'automne 2012, nous avons abordé avec nos mentors et nos coaches les principes du coaching cognitif, lesquels nécessitent d'établir et d'entretenir une relation de confiance entre collègues, de tisser de bonnes relations, de faire preuve d'écoute active, de paraphraser et de percevoir et gérer les émotions. Ce travail a été mené au fil de plusieurs séances au cours desquelles les mentors s'entraînaient à mettre en pratique ces compétences, sous le regard de deux cadres supérieurs du Waterloo Catholic District School Board, eux-mêmes déjà formés au coaching cognitif. Ces séances ont été pour les mentors l'occasion de poser leurs questions et de mettre en pratique leurs compétences en coaching cognitif afin de s'en servir dans leur relation avec leur mentoré. On leur a demandé de travailler avec les enseignantes et enseignants du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) et les nouveaux cadres supérieurs au cours de l'année 2012-2013.

En 2013-2014, pour mettre pleinement en œuvre les compétences, principes et pratiques du coaching cognitif, nos leaders et cadres supérieurs ont suivi une formation de base à temps plein de huit jours sur le sujet. Le conseil scolaire a fait de cette formation une priorité en investissant le temps et les ressources nécessaires à

sa prestation et en réservant du temps lors des réunions du conseil d'établissement pour discuter des défis, des difficultés et des progrès des participantes et participants.

Les deux premiers jours de formation ont eu lieu pendant l'été 2013, la suite de la formation devant être offerte pendant deux journées consécutives en octobre 2013, en février 2014 et, pour finir, en avril 2014. À l'occasion de ces séances intensives, les participantes et participants ont approfondi les compétences et pratiques vues l'année précédente et ont reçu une formation complète et une accréditation en coaching cognitif. Cette formation reprenait plusieurs des ressources personnelles en leadership du Cadre de leadership de l'Ontario : la capacité de résolution de problèmes, l'optimisme, la résilience, la perception et la gestion des émotions et les connaissances des conditions favorables dans l'école et la salle de classe, pour n'en citer que quelques-unes.

Entre chaque module, les leaders devaient entamer une conversation de coaching dans leur communauté scolaire sur un sujet propre aux besoins de leur communauté ou de leur personnel (p. ex., mettre en œuvre une nouvelle initiative, aider un membre du personnel à définir et à mettre en place un objectif d'apprentissage, œuvrer pour un changement, etc.). Les participantes et participants méditaient sur ces conversations et pouvaient discuter avec les animatrices et les animateurs de leurs difficultés et réussites. La formation était axée sur les compétences nécessaires à l'amélioration de l'intelligence émotionnelle des leaders.

L'an passé, nous avons consacré du temps au coaching lors des réunions de notre conseil d'établissement; nous désirons faire la même chose dans nos réunions avec les leaders des directions d'école pour leur permettre d'améliorer leurs compétences en mentorat et en coaching et de connaître l'opinion de leurs collègues afin qu'ils puissent surmonter les obstacles qui se trouvent sur leur chemin.

Formation des leaders sur le rendement des élèves

En 2012, en vue d'approfondir le perfectionnement professionnel de son personnel, le conseil scolaire a commencé à offrir un programme de formation sur le leadership, le S.A.L.T. (« Student Achievement Leadership Training » ou « formation des leaders sur le rendement des élèves », en français) pour aider les futurs leaders officiels et les leaders pédagogiques, ainsi qu'offrir des occasions générales de développement du leadership à son personnel enseignant. La première année, le programme visait à renforcer les capacités en numératie et en littératie et le leadership du personnel enseignant grâce aux ressources personnelles du Cadre de leadership de l'Ontario. Le programme était offert en soirée; les participantes et participants s'adonnaient à une revue de la documentation, à des discussions (parfois en petits groupes) et à des travaux en collaboration, suivis par une présentation sur des sujets tels que « L'engagement sincère du personnel et des élèves », « Approfondir la discussion et tenir compte de l'opinion des autres » et « Célébrer la réussite et continuer sur notre lancée ».

Les commentaires sur les soirées de formation étaient on ne peut plus positifs et indiquaient que les cadres supérieurs et les leaders enseignantes et leaders enseignants non invités la première année étaient désireux de participer au programme et d'améliorer leurs compétences en leadership. C'est à cette fin que nous avons envoyé une invitation en 2013 à tout le personnel des écoles pour lui offrir de participer au programme S.A.L.T.. Pour la seconde ronde du programme, étaient invités à participer les cadres supérieurs, les futurs leaders, le personnel enseignant du conseil scolaire, les aides-enseignantes et aides-enseignants et les éducatrices et éducateurs de la petite enfance. Parmi les sujets abordés, on trouvait « Créer une culture scolaire positive », « Être capable – et non incapable – d'apprendre », « L'observation comme outil d'évaluation attesté », « Comprendre les élèves qui vivent dans la pauvreté » et « L'apprentissage par l'enquête ». Le programme était ouvert à toutes celles et tous ceux qui désiraient en savoir plus sur les dernières études portant sur quelques-uns des plus grands défis auxquels sont confrontés les représentantes et représentants du milieu de l'éducation du 21^e siècle. Toutes les participantes et tous les participants ont pu collaborer avec leurs collègues et réfléchir à la portée du leadership à l'échelle individuelle. Nous désirons à présent envisager les prochaines étapes qui nous permettront d'accroître notre influence grâce aux pratiques en lien avec le Cadre de leadership de l'Ontario.

Conclusion

Ces dernières années, nous avons été témoins d'une amélioration des caractéristiques propres aux leaders des conseils scolaires performants. Avec du recul, il nous paraît évident que notre travail sur l'orientation pédagogique cohérente et les occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi requerra une attention de tous les instants si l'on veut qu'il ait un effet réel sur les pratiques de leadership et, à terme, qu'il améliore le rendement et le bien-être des élèves, ce que visent notre mission et notre plan stratégique.

Nous nous sommes servis de l'outil d'évaluation des résultats et de planification du leadership pour réunir les données de trois groupes différents. Nous l'avons d'abord utilisé auprès de deux acteurs de premier plan au chapitre du leadership au sein du conseil, puis auprès de notre comité directeur sur le leadership, pour terminer avec toutes les directions d'école et directions adjointes, qui ont rempli le sondage de l'outil. À notre grande surprise, les résultats de chaque évaluation différaient fortement. Nous avons compris que les décisions d'une poignée de personnes, quelle que soit leur connaissance du sujet, ne reflétaient pas forcément les besoins de la majorité. Cette expérience nous a rappelé la nécessité d'offrir à toutes les intervenantes et tous les intervenants une tribune pour qu'ils puissent y exprimer leurs idées.

En améliorant notre compréhension des ressources personnelles en leadership (étroitement liées aux cinq états d'esprit du coaching cognitif), nous avons aussi appris que nos leaders en appréciaient le concept; toutefois, ils ont indiqué avoir du mal à les définir clairement et à comprendre comment les évaluer chez une

personne. Nous avons cherché à nommer et à repérer ces ressources dans le cadre de notre processus de sélection et d'embauche, mais il reste beaucoup de travail à faire pour savoir comment offrir une rétroaction utile sur celles-ci.