



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 cinq : Les conseils scolaires performants et leur leadership

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

Contenu du module

Description du module *

Ordre du jour

Exemples de recherches pertinentes

Annexe A : Hamilton Wentworth District School Board *

Annexe B : Algoma District School Board *

Annexe C : Waterloo Catholic District School Board

Annexe B : Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board

Entrevues avec les groupes de discussion *

Autres réflexions sur ce qui a été appris *

Auto-évaluation

Évaluation du module

**Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les
membres de l'organisation**

**** indique des informations supplémentaires depuis 2016***

Description du module *

Ce module d'apprentissage porte sur le perfectionnement professionnel en cours d'emploi fondé sur des données probantes.

Les conseils scolaires performants abordent le perfectionnement professionnel comme une fonction importante de leurs efforts d'amélioration et une partie intégrante des processus de planification de l'amélioration des écoles et des conseils scolaires. Ils élaborent des formes de perfectionnement professionnel qui reflètent les meilleures données probantes disponibles sur les éléments d'un perfectionnement professionnel efficace. Les conseils scolaires performants surveillent étroitement le cheminement vers les objectifs d'amélioration et exigent du personnel qu'il mette en pratique ses nouvelles connaissances afin d'améliorer sa pratique.

Caractéristiques des conseils scolaires performants en matière de perfectionnement professionnel en cours d'emploi

- Consacrent très peu de temps aux questions administratives courantes durant les réunions du personnel enseignant et des directions d'école. La période de temps auparavant réservée pour discuter de ces questions est désormais presque entièrement allouée au perfectionnement professionnel.
- Tiennent compte des initiatives d'amélioration du conseil scolaire et de l'école dans l'organisation de la plupart des occasions de perfectionnement professionnel.
- Organisent le perfectionnement professionnel de façon à combler les besoins de chaque école, des directions d'école et des directions adjointes ainsi que du personnel enseignant.
- Offrent de nombreuses occasions de perfectionnement des expertises au personnel enseignant, aux directions d'école et aux directions adjointes.
- Consacrent du temps à la collaboration sur les initiatives d'amélioration des pratiques pédagogiques dans presque toutes les écoles. Pour que les écoles aient du temps à y consacrer, on leur fournit les ressources dont elles ont besoin, et les leaders reçoivent une formation sur la meilleure façon de mettre en œuvre ces initiatives.
- Financent des initiatives de perfectionnement professionnel qui sont entièrement et étroitement liées aux preuves les plus probantes des méthodes d'apprentissage.
- Abordent le perfectionnement professionnel comme une fonction essentielle de leurs efforts d'amélioration et prévoient des formes de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant et les directions d'école et directions adjointes.

À la lumière des recherches les plus récentes, d'études de cas et de discussions ciblées, ce module se penche sur les caractéristiques d'un perfectionnement professionnel exemplaire.

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

Ordre du jour

1. Objectifs

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

- écarter une bonne partie des questions administratives courantes des réunions avec le personnel enseignant et les directions d'école afin que le temps qui leur était alloué serve presque entièrement au perfectionnement professionnel.
- organiser la plupart des occasions de perfectionnement professionnel de façon à ce qu'elles tiennent compte des initiatives d'amélioration du conseil scolaire et de l'école et s'inspirent des preuves les plus probantes des méthodes d'apprentissage.
- faire en sorte que presque toutes les écoles consacrent du temps à la collaboration sur les initiatives d'amélioration des pratiques pédagogiques. Pour que les écoles aient du temps à y consacrer, on leur fournit les ressources dont elles ont besoin, et les leaders bénéficient de perfectionnement professionnel sur la meilleure façon de mettre en œuvre ces initiatives.

2. Vue d'ensemble de recherches pertinentes

- [Présentation Power Point](#)

3. Annexe A: Étude de cas : Hamilton Wentworth District School Board *

En quoi cette étude de cas peut-elle aider à fournir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation?

- Présentation et discussion
- 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. Annexe B: Algoma District School Board *

En quoi cette étude de cas peut-elle aider à fournir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation?

- Présentation et discussion
- 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. Annexe C: Waterloo Catholic District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle aider à fournir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation?

- 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

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

6. Annexe D: Étude de cas : Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle aider à fournir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation?

- 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 les leçons tirées des études de cas et du résumé de recherche et exposer leurs différences

- Discussion en grand groupe
- Établir des liens entre les recherches pertinentes et l'approche adoptée par son propre conseil scolaire.
- Revenir sur les leçons clés (ce qu'il faut absolument faire ou ne pas faire) et faire le plus de liens possibles avec les études de cas et les recherches.

Exemples de recherches pertinentes

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

Mangin, M., Dunsmore, K. (2015). How the framing of instructional coaching as a lever for systematic or individual reform influences the enactment of coaching, *Educational Administration Quarterly*, 51, 2, 179-213

Perkins, D., Salomon, G. (1992). Transfer of learning – Metacognitive strategies. In N. Postelthwaite & T. Husen (Eds.). *International Encyclopedia of Education* (2nd Edition)

Sun, M. et al (2013). Shaping professional development to promote diffusion of instructional expertise among teachers, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 35, 3, 344-369.

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

*** indique des informations supplémentaires depuis 2016**

Entrevues avec les groupes de discussion *

Ce module porte sur le perfectionnement professionnel en cours d'emploi pour tous les membres de l'organisation. Il relève et illustre, par des études de cas, l'une des neuf caractéristiques des conseils scolaires à haut niveau de rendement ou performants. Ces neuf caractéristiques se fondent sur des études empiriques menées dans les systèmes scolaires de l'Ontario, ainsi que sur d'autres études réalisées dans des contextes différents.

Vous trouverez ci-dessous un résumé des conditions se rapportant à la caractéristique clé à

Les conseils scolaires performants :

- consacrent très peu de temps aux questions administratives courantes durant les réunions du personnel enseignant et des directions d'école. La période de temps auparavant réservée pour discuter de ces questions est désormais presque entièrement allouée au perfectionnement professionnel;
- tiennent compte des initiatives d'amélioration du conseil scolaire et de l'école dans l'organisation de la plupart des occasions de perfectionnement professionnel;
- organisent le perfectionnement professionnel de façon à combler les besoins de chaque école, des directions d'école et des directions adjointes ainsi que du personnel enseignant;
- offrent de nombreuses occasions de perfectionnement des expertises au personnel enseignant, aux directions d'école et aux directions adjointes;
- consacrent du temps à la collaboration sur les initiatives d'amélioration des pratiques pédagogiques dans presque toutes les écoles. Pour que les écoles aient du temps à y consacrer, on leur fournit les ressources dont elles ont besoin, et les leaders reçoivent une formation sur la meilleure façon de mettre en œuvre ces initiatives;
- financent des initiatives de perfectionnement professionnel qui sont entièrement et étroitement liées aux preuves les plus probantes des méthodes d'apprentissage.

l'étude.

QUESTIONS

1. Votre conseil scolaire peut faire selon vous du bon travail, ou non, en ce qui concerne le perfectionnement professionnel en cours d'emploi pour tous les membres de l'organisation.

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

- Lorsqu'il le fait (ou s'il le faisait), comment pouvez-vous miser sur ses efforts à cet égard ou en tirer parti?
2. Y a-t-il des *mesures en particulier* que prend (ou pourrait prendre) votre conseil scolaire à cet égard qui vous sont (ou qui pourraient vous être) particulièrement utiles? 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 efforts de leadership de votre école? Si oui, quelles sont-elles et en quoi sont-elles importantes?

PRATIQUES DE LEADERSHIP DANS LES CONSEILS SCOLAIRES

Les données montrent qu'il est plus facile pour les leaders des conseils scolaires d'offrir du perfectionnement professionnel en cours d'emploi à tous les membres de l'organisation dans leur conseil scolaire s'ils appliquent les cinq pratiques de leadership présentées dans l'encadré suivant.

- Fournit de nombreuses occasions de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant et les leaders scolaires, principalement sous forme de communautés d'apprentissage ou d'apprentissage en cours d'emploi.
- Utilise les réseaux internes du conseil scolaire pour centraliser les occasions de perfectionnement professionnel des leaders scolaires.
- S'assure que le contenu des activités de perfectionnement professionnel cadre avec les capacités requises pour l'amélioration du conseil scolaire et des écoles.
- Exige que les plans individuels de croissance professionnelle cadrent avec les priorités du conseil scolaire et des écoles en matière d'amélioration.
- Exige du personnel qu'il applique ses nouvelles capacités en faisant un suivi de la mise en œuvre des plans d'amélioration des écoles.

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

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'élaboration du perfectionnement professionnel en cours d'emploi pour tous les membres de l'organisation? Si oui, quelles sont-elles? En quoi sont-elles importantes?
2. Y a-t-il dans cette liste des pratiques de leadership qui vous paraissent cruciales? Si oui, pourquoi? En quoi sont-elles cruciales?

RÉFLEXIONS DÉCOULANT DE LA DISCUSSION SUR LES CAS ET ÉVALUATION DES RECHERCHES PAR KENNETH LEITHWOOD *

Ce module a été mis à l'essai auprès d'un grand groupe de cadres des conseils scolaires et de directions d'école à Sudbury le 15 septembre 2017. Il tournait autour des deux éléments suivants : l'évaluation des recherches sur les façons dont les conseils scolaires réussissent à créer des occasions de perfectionnement professionnel pour le personnel scolaire, ainsi que l'examen de deux études de cas de l'Algoma District School Board et du Hamilton-Wentworth District School Board. Les recherches et les cas ont suscité bien des discussions chez les participantes et participants au sujet des efforts de perfectionnement professionnel dans leur conseil scolaire. En guise de conclusion, M. Leithwood a formulé des commentaires sur quatre enjeux.

1. Dans l'élaboration des initiatives de perfectionnement professionnel, les conseils scolaires doivent d'abord décider quoi et non comment.

Quelles méthodes d'enseignement devrait-on utiliser pour le perfectionnement professionnel du personnel enseignant? Comment rendre le perfectionnement professionnel le plus motivant possible? Combien de temps devrait durer le perfectionnement professionnel? Qui devrait animer l'initiative de perfectionnement professionnel? Que faire pour encourager le personnel enseignant à mettre en pratique ses apprentissages dans sa salle de classe? Comment évaluer les effets du perfectionnement professionnel?

Voilà d'importantes questions que doit se poser le personnel des conseils scolaires lorsqu'il élabore une initiative de perfectionnement professionnel pour un groupe cible de son organisation. Mais toutes ces questions portent sur les

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation 7

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

processus associés à la prestation du perfectionnement professionnel. Autre question incontournable qu'il faut se poser : quels objectifs comptons-nous atteindre avec le perfectionnement professionnel? Il est probable que la réponse à cette question soit d'accroître la capacité des participantes et participants [à faire les choses différemment, ce qui augmentera [le désir d'apprentissage] chez les élèves.

Cela nous amène au cœur du problème. Avez-vous la certitude que la capacité ou la pratique pour laquelle le perfectionnement professionnel a été conçu contribuera réellement au désir d'apprentissage des élèves? Quelle preuve avez-vous qu'il y contribuera? À quel point cette preuve est-elle fiable? La preuve par excellence qui justifie un changement dans la plupart des champs de pratique provient actuellement de méta-analyses d'un important corpus de recherches antérieures. Elle ne provient ni de résultats de quelques études, ni de la reproduction de politiques d'autres territoires de compétence, ni d'une « expérience clinique » d'un gourou ou d'une théorie présentée par un personnage charismatique.

Il s'agit d'un avertissement de ne pas gaspiller trop d'argent et de temps des participantes et participants pour intégrer une quelconque nouvelle pratique prônée dans votre perfectionnement professionnel, à moins d'avoir un degré de certitude élevé qu'elle produira les effets désirés. En l'absence d'une telle preuve, la stratégie la plus rentable peut être de laisser les gens se débrouiller par eux-mêmes.

2. Attention de ne pas créer une culture de dépendance. Les nouvelles initiatives de développement des capacités n'ont pas toutes besoin d'intervention organisationnelle.

Ce deuxième commentaire est étroitement lié au premier. Il y a fort longtemps, les syndicats du personnel enseignant faisaient valoir que leurs membres ne devraient pas avoir à mettre en œuvre de nouveautés dans leur salle de classe, à moins que les conseils scolaires ou les écoles ne leur fournissent d'abord du perfectionnement professionnel. À cette époque, on entendait principalement par « nouveauté » la mise en œuvre de nouvelles lignes directrices sur le curriculum. C'était le début de ce qui semble maintenant être une culture de dépendance au perfectionnement professionnel officiel pour tout nouvel apprentissage professionnel. Ce qui est, bien sûr, absurde!

Prenons par exemple certaines données récentes recueillies auprès de deux grands échantillons de directions d'école qui font partie de réseaux (appelés *équipes de directions apprenantes*) dans le cadre de leur participation au projet Diriger la réussite des élèves. Jusqu'à maintenant, Diriger la réussite des élèves a commandité deux études sur les caractéristiques des réseaux de leadership qui

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation 8

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

sont des sources d'apprentissage productives pour leurs membres. Dans le cadre de ces deux études, les directions d'école étaient appelées à noter la valeur de leur apprentissage de 11 sources d'apprentissage professionnel différentes. Les réseaux étaient parmi les mieux notés (au deuxième rang). Mais la source la mieux notée était « mes propres lectures professionnelles ». Non loin derrière les réseaux, on trouvait « l'apprentissage auprès d'un collègue du conseil scolaire qui connaît bien mon travail » et « l'apprentissage auprès d'un membre du personnel dans mon école » (mêmes notes). Le type de connaissance propositionnelle exigeant un « transfert haut de gamme » (idées et concepts puissants mais relativement abstraits), comme nous l'avons vu dans le module, s'acquiert probablement mieux par des lectures professionnelles que par la plupart des autres sources.

Cela m'amène à avancer que, même s'il est important pour les conseils scolaires de fournir à leurs membres un perfectionnement professionnel constructif, il est tout aussi important de cultiver une norme de responsabilité individuelle de l'apprentissage continu de tout le personnel des conseils scolaires.

3. L'apprentissage « en cours d'emploi » est souvent une forme de renforcement des capacités bien plus efficace que l'apprentissage « à propos de l'emploi ».

Une autre source de données de longue date au sujet de la croissance professionnelle chez les leaders scolaires confirme l'efficacité de l'apprentissage en cours d'emploi. Cette preuve positionne toujours la valeur perçue de l'apprentissage en cours d'emploi loin devant les autres sources habituellement à la disposition des leaders scolaires.

Selon l'une des distinctions abordées dans le module, rien ne bat l'exercice réel de l'emploi comme source de « transfert par proximité ». L'emploi est ce qui se rapproche le plus du perfectionnement professionnel en cours d'emploi. La très forte proportion de connaissance tacite requise pour faire le travail s'acquière bien plus par la rétroaction directe découlant du contexte et des relations qui font partie du travail que par toute autre source. C'est principalement la proportion relativement faible de connaissance explicite nécessaire au poste qui peut s'acquérir par des sources moins directes.

Les conseils scolaires encouragent souvent les enseignantes et enseignants qui aspirent à devenir directions d'école à se préparer, du moins en partie, en prenant part à des groupes de travail dans leur école et leur conseil scolaire et à faire preuve de leadership dans ces groupes. C'est excellent! Les leaders de conseil scolaire sont confrontés à une foule de défis épineux. La mobilisation des leaders scolaires pour qu'ils contribuent à régler ces problèmes touchant le conseil

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation 9

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

scolaire est une stratégie très originale de perfectionnement professionnel continu des leaders scolaires en poste. Les défis d'un conseil scolaire orientent le programme de perfectionnement des directions d'école.

4. Le renforcement des capacités visant à approfondir l'expertise en enseignement doit être structuré de sorte que les gens ayant des tâches d'enseignement très similaires puissent apprendre ensemble et les uns des autres.

Voici une question clé à se poser lors de l'élaboration d'une initiative de perfectionnement professionnel : comment seront organisées les interactions entre participantes et participants? Comme nous l'avons entendu dans les discussions durant la mise à l'essai du module, les conseils scolaires semblent souvent préférer regrouper les participantes et participants pour qu'elles et ils apprennent avec et auprès des gens ayant des responsabilités variées plutôt que des gens ayant des responsabilités similaires. La présomption qui sous-tend cette forme d'organisation, c'est que l'approche étendue représente la meilleure façon de développer les capacités centrales du perfectionnement professionnel.

Toutefois, l'exemple du défi provincial d'améliorer le rendement des élèves en mathématiques laisse croire que la meilleure forme d'organisation serait justement l'inverse, et deux des documents dont nous avons discuté dans le cadre du module soutiennent cette hypothèse. La plupart des données probantes révèlent la nécessité d'accroître les connaissances en mathématiques chez les enseignantes et enseignants à l'élémentaire et les connaissances et compétences précisément sur la meilleure façon d'enseigner cette matière. Les connaissances que doivent posséder le personnel enseignant dans ce cas sont très précises : quelle est la meilleure façon d'enseigner la matière du curriculum de l'année que j'enseigne et comment le faire avec des élèves comme ceux de ma salle de classe? Ces capacités exigent une approche approfondie, pas une approche étendue. La meilleure organisation du perfectionnement professionnel pour développer de telles capacités serait donc une organisation semblable au travail.

Le point sur lequel il faut insister, c'est que les interactions que favorise la structure du perfectionnement professionnel devraient être déterminées par les capacités requises plutôt que par une préférence générale qui n'est pas liée à ces capacités. Ni l'approche étendue ni l'approche approfondie n'est préférable. Cela dépend de la situation.

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

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 : Algoma District School Board *

ÉTUDE DE CAS

Annexe C: Waterloo Catholic District School Board

Questions d'orientation

De 2011 à 2013, le Waterloo Catholic District School Board a formé une équipe à faire des tournées d'observation dans l'optique de créer des modèles de soutien pour l'amélioration des pratiques pédagogiques. En mai 2014, une équipe de Harvard a été invitée à offrir un atelier de deux jours dans la région de Waterloo. Cet atelier portait sur l'organisation de tournées d'observation dans les écoles et a été offert à toutes les directions d'école et directions adjointes, consultantes et consultants et accompagnatrices et accompagnateurs en littératie et en numératie. Ces tournées, axées sur un problème lié à la pratique propre à chaque école, sont désormais en place dans le conseil scolaire. Les équipes de directions d'école apprenantes y prennent part et s'y conforment explicitement en vue de renforcer leurs propres capacités. Elles se rencontrent régulièrement et suivent une démarche uniforme, étant donné qu'elles collaborent sur le problème lié à la pratique présenté par chacune d'elles.

Lorsque vous aurez lu les différentes sections de l'étude de cas, articulez votre discussion de groupe autour des trois questions suivantes :

1. *Que pensez-vous globalement de la pratique de perfectionnement professionnel en cours d'emploi du Waterloo Catholic District School Board et des autres conseils scolaires de la province?*
2. *Comment mesureriez-vous les effets de cette pratique sur les capacités du personnel?*
3. *Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients d'associer les équipes de directions d'école apprenantes à cette pratique?*

ÉTUDE DE CAS

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous 12 les membres de l'organisation

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

Annexe D: Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board

Questions d'orientation

À l'automne 2012, les cadres supérieurs du Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board se sont pliés à un exercice d'élaboration de plans de croissance, en accordant une attention particulière aux domaines du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). La majorité des leaders ont indiqué qu'ils désiraient axer leurs plans sur les ressources personnelles en leadership du CLO. Lorsque vous aurez lu les différentes sections de la présente étude de cas, veuillez répondre, avec vos collègues, aux trois questions suivantes :

1. *En quoi la démarche du Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board est-elle comparable à celle que vous avez adoptée dans votre conseil scolaire pour aider vos leaders et votre personnel de soutien à développer leurs ressources personnelles en leadership?*

Le Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board a choisi de faire siens les principes et les pratiques du coaching cognitif et a offert à tous une session de formation approfondie sur le sujet.

2. *En quoi cette démarche axée sur le coaching cognitif est-elle comparable à votre démarche visant à assurer l'apprentissage continu de vos leaders actuels et futurs?*

Pour approfondir le perfectionnement professionnel de tout son personnel, le Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board offre un programme de formation sur le leadership intitulé S.A.L.T. (« Student Achievement Leadership Training » ou « formation des leaders sur le rendement des élèves »). Cette formation vise à aider les futurs leaders officiels et les leaders pédagogiques et à offrir des occasions générales de développement du leadership au personnel enseignant du conseil scolaire. Ces sessions étaient offertes en soirée.

3. *En quoi la démarche de votre conseil scolaire relative à ce type de développement du leadership est-elle comparable à celle du Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board? Quelles difficultés avez-vous rencontrées? Comment les avez-vous surmontées?*

ÉTUDE DE CAS

Module cinq : Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous 13 les membres de l'organisation

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

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 fournir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi qui sont accessibles à tous les membres de votre conseil scolaire :

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

1. Réduire énormément le temps consacré aux questions administratives courantes durant les réunions du personnel enseignant et des directions d'école. Faire en sorte que le temps auparavant réservé à ces questions soit presque entièrement alloué au perfectionnement professionnel.
2. Tenir compte des initiatives d'amélioration du conseil scolaire et de l'école dans l'organisation de la plupart des occasions de perfectionnement professionnel.
3. Organiser le perfectionnement professionnel de façon à combler les besoins de chaque école, des administrations ainsi que du personnel enseignant.
4. Offrir de nombreuses occasions de perfectionnement professionnel au personnel enseignant et administratif.
5. Donner aux écoles du temps pour le travail collaboratif portant sur les initiatives d'amélioration des pratiques pédagogiques et offrir des occasions de perfectionnement professionnel aux leaders pour qu'ils apprennent comment faciliter ce travail.
6. Tenir compte des données les plus probantes sur les méthodes d'apprentissage dans les activités de perfectionnement professionnel financées par le conseil scolaire.

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.