



The Institute for  
Education Leadership  
L'Institut de leadership  
en éducation

[www.education-leadership-ontario.ca](http://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 huit : Les conseils scolaires performants et leur leadership** *Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants*

### Contenu du module

Description du module \*

Ordre du jour

Exemples de recherches pertinentes

Annexe A : Near North District School Board \*

Annexe B: Waterloo Region District School Board

Annexe B : Superior Greenstone District School Board

Annexe C : Formulaire d'évaluation de la relation de travail

Auto-évaluation

Évaluation du module

**Module huit : Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et  
intervenants**

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

## Description du module \*

Dans ce module, nous verrons comment entretenir une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants.

Dans *Les conseils scolaires performants et leur leadership*, cette caractéristique s'accompagne des pratiques de leadership suivantes.

### Personnel des écoles et du conseil scolaire

- Élaborer des mécanismes de communication pour tout le conseil scolaire afin de tenir les membres informés.
- Bâtir des relations ouvertes, accessibles et collaboratives avec les directions d'école.
- Encourager une communication réciproque au sein des écoles et entre ces dernières.
- Favoriser entre tous les leaders scolaires des interactions de haute qualité et inspirées par un sens des responsabilités commun quant à l'amélioration du conseil scolaire.
- Créer des structures et des normes pour faciliter la communication réciproque, de façon à favoriser la mise en place de réseaux étroitement interconnectés de leaders scolaires et de leaders du système qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs du conseil scolaire.
- Minimiser les distractions externes qui les font dévier de leurs priorités et objectifs et de ceux du conseil scolaire.

### Dimensions et pratiques se rattachant aux autres relations

Groupes communautaires locaux

- Consulter régulièrement les groupes communautaires sur les décisions qui touchent la collectivité.
- Encourager le personnel à se joindre directement aux groupes communautaires.
- Démontrer l'importance que le conseil scolaire attache à ses relations avec la collectivité.

### Parents

- Tenir les écoles responsables de nouer des relations de travail productives avec les parents.
- Façonner les efforts fournis par les écoles pour enrichir la culture éducationnelle dans le milieu de vie des élèves.

*Module huit : Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants*

2

\* indique des informations supplémentaires depuis 2016

## Ministère de l'Éducation

- Établir et maintenir un haut niveau d'engagement à l'égard du ministère de l'Éducation de la province.
- S'engager régulièrement de façon proactive plutôt que simplement de façon réactive avec le ministère de l'Éducation.
- Faire une utilisation flexible et adaptée des initiatives et cadres provinciaux pour s'assurer qu'ils contribuent, et non pas qu'ils nuisent, à l'atteinte des objectifs et des priorités du conseil scolaire.

## Ordre du jour

### 1. Objectif

Après avoir suivi ce module, les leaders des conseils scolaires seront mieux sensibilisés à l'importance des relations de travail productives et seront plus en mesure de poursuivre l'établissement de telles relations dans leur propre conseil.

### 2. Vue d'ensemble de recherches pertinentes

- [Présentation Power Point](#)

### 3. Étude de cas : Near North District School Board

*En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants?*

- 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 : Waterloo Region District School Board

*En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants?*

- 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 : Superior Greenstone District School Board Parent Engagement Project**

*En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à créer une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants?*

- 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. Formulaire d'évaluation de la relation de travail**

### **7. Discussion de groupe**

- Les participantes et participants relèvent d'autres approches prometteuses de développement de relations internes productives utilisées dans leur conseil scolaire (ressemblances et différences entre les approches du Near North District School Board, du Waterloo Region District School Board et du Superior Greenstone District School Board).

## Exemples de recherches pertinentes

### Relations internes du conseil scolaire

- Argyris, C. (1976). Theories of action that inhibit individual learning. *American Psychologist*, 31(9), 638–654. doi:10.1037/0003-066X.31.9.638
- Argyris, C. (1982). Reasoning, learning and action: Individual and organizational. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Kafetsios, K., Athanasiadou, M., Dimou, N. (2014). Leaders' and subordinates' attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: A multilevel analysis, *The Leadership Quarterly*, 25, 512-527.
- Leithwood, K., Patten, S., Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning, *Educational Administration Quarterly*, 46 (5) 671 -706
- Tallia, A., Lanham, H., McDaniel, R., Crabtree, B. (2006). Seven characteristics of successful working relationships, Downloaded from the Family Practice Management web site at WWW.aafp.org/fpm.

### Relations avec les parents

- Fan, X., & Chen, M. (2001). Parent involvement and students' academic achievement: a meta-analysis, *Educational Psychology Review*, 13, 1-22.
- Hill, N., & Tyson, D. (2009). Parental involvement in middle school: a meta-analytic assessment of the strategies that promise achievement, *Developmental Psychology*, 45, 740-763
- Jeynes, W. (2005). A meta-analysis of the relation of parent involvement to urban elementary school student academic achievement, *Urban Education*, 40, 3, 237-269.
- Lee, J., & Bowen, N. (2006). Parent involvement, cultural capital and the achievement gap among elementary school children, *American Educational Research Journal*, 43, 2, 193-218.
- Leithwood, K., *Projet Engagement des parents de l'Ontario*. Toronto : Rapport final, Ministère de l'éducation de l'Ontario, 2015.

## Annexe A: Near North District School Board \*

### Questions d'orientation

Le Near North District School Board (NNDSB), un conseil scolaire du nord-est de l'Ontario, compte actuellement 28 écoles élémentaires, sept écoles secondaires, un centre d'éducation des adultes et d'éducation permanente et deux écoles alternatives.

Ce conseil scolaire de langue anglaise financé par les fonds publics offre par ailleurs un programme d'immersion en français et un programme intensif de français, de même que des programmes de langue autochtone dans certaines écoles élémentaires et secondaires. Les élèves du secondaire peuvent également suivre toute une gamme de programmes de Majeure Haute Spécialisation, ainsi qu'un programme de baccalauréat international dans une école secondaire de North Bay. Enfin, le NNDSB offre des programmes parallèles, communautaires et pour adultes.

1. *Que peut-on retenir du processus du Near North District School Board?*
2. *Quels processus et stratégies utilisez-vous dans votre conseil scolaire pour vous assurer que les relations sont positives et productives?*
3. *Quel processus utilisez-vous dans votre conseil scolaire pour garantir que les réunions des leaders du conseil scolaire répondent aux besoins des leaders scolaires et correspondent aux objectifs de votre conseil scolaire?*

## ÉTUDE DE CAS

## Annexe B : Waterloo Region District School Board

### Questions d'orientation

Au cours de l'année scolaire 2013-2014, le nouveau directeur de l'éducation a voulu connaître les forces et les faiblesses du conseil scolaire. Les premiers commentaires qu'il a reçus lui ont appris que le leadership était plutôt hiérarchique, que les décisions venaient du sommet et qu'elles étaient très longues à prendre.

Suite à ces rétroactions, plus de 60 groupes de discussion ont été organisés pour obtenir des commentaires et des points de vue supplémentaires. Pour l'année 2014-2015, le directeur de l'éducation a basé son travail sur le document *Les conseils scolaires performants et leur leadership* et fait de l'engagement (favoriser des relations de travail productives) une priorité.

4. *Que peut-on retenir du processus du Waterloo Region District School Board?*
5. *Quels processus et stratégies utilisez-vous dans votre conseil scolaire pour vous assurer que les relations sont positives et productives?*

Le Waterloo Region District School Board a appris par ces consultations qu'il régnait en son sein un climat de méfiance.

6. *Que pensez-vous de la décision du conseil scolaire de se concentrer d'abord sur les intervenantes et intervenants à l'interne pour améliorer les relations en son sein?*

Le conseil a aussi changé l'organisation et le déroulement des réunions des leaders en formant un comité directeur du développement du leadership composé de membres du personnel de gestion et de l'administration centrale.

7. *Quel processus votre conseil scolaire utilise-t-il pour garantir que les réunions des leaders du conseil scolaire répondent aux besoins des leaders scolaires et correspondent aux objectifs de votre conseil?*

## ÉTUDE DE CAS

## Annexe C : Superior Greenstone District School Board<sup>1</sup>

### Questions d'orientation

Cette étude de cas illustre les défis associés à l'établissement de relations productives avec les parents, dont plusieurs vivent des situations économiques et physiques difficiles. L'école présentée dans cette étude sert une importante population d'élèves autochtones et, au début, son personnel enseignant n'était pas particulièrement sensible à la situation des élèves. Au cours d'une seule année, cependant, les efforts de l'école pour bâtir des relations productives avec les parents ont changé le regard des enseignantes et enseignants sur les élèves et ont grandement amélioré le capital social des parents par rapport à l'éducation de leurs enfants.

Voici des questions qui vous guideront dans votre apprentissage pendant la lecture de cette étude de cas :

1. *Quels sont les points communs entre le personnel enseignant et les parents de cette école et ceux de certaines des vôtres?*
2. *Quelles mesures semblables à celles prises dans l'école de l'étude de cas ont été prises dans ces écoles?*
3. *Y a-t-il des mesures utilisées dans l'école de l'étude de cas qui pourraient avoir du succès dans vos écoles?*

### ÉTUDE DE CAS

---

<sup>1</sup> Le rapport original de ce conseil scolaire incluait une série d'annexes qui donnaient beaucoup plus de renseignements sur les méthodes utilisées dans le projet ainsi que sur ses résultats, surtout ceux provenant des entrevues avec des parents. Si cette information vous intéresse, veuillez communiquer avec les auteurs.  
**Module huit : Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants** 8

\* indique des informations supplémentaires depuis 2016

## Annexe D : Formulaire d'évaluation de la relation de travail

Situez votre pratique dans les six domaines essentiels sur le continuum ci-dessous. Vous pouvez aussi demander à vos collègues et à votre personnel de vous évaluer, ensuite comparer les résultats et en discuter.

Caractéristique	À quoi ça ressemble?	Où se situe votre pratique sur ce continuum?
Confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander l'avis des autres.</li> <li>• Permettre aux autres de faire leur travail sans surveillance inutile.</li> <li>• Être à l'aise de discuter des réussites et des échecs.</li> </ul>	Toujours     Parfois     Jamais
Diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure des gens qui ont des expériences et des points de vue différents.</li> <li>• Encourager ceux qui ont un point de vue différent sur des questions importantes à émettre leur opinion.</li> </ul>	Toujours     Parfois     Jamais
Ouverture d'esprit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être ouvert aux nouvelles idées.</li> <li>• Parler librement de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas dans la pratique.</li> <li>• Ajuster sa routine selon la situation, plutôt que de fonctionner sur le pilote automatique.</li> </ul>	Toujours     Parfois     Jamais
Interrelation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être attentif aux tâches actuelles ainsi qu'aux objectifs plus globaux.</li> <li>• Être conscient des rôles individuels et de la façon dont ils influencent les autres postes et les gens dans la pratique.</li> </ul>	Toujours     Parfois     Jamais

Respect	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve de délicatesse, d'honnêteté et de diplomatie.</li> <li>• Accorder de la valeur à l'opinion des autres.</li> </ul>	Toujours	Parfois	Jamais
Interactions variées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre l'importance des relations sociales et professionnelles.</li> <li>• Encourager les gens à pratiquer des activités en dehors du travail.</li> </ul>	Toujours	Parfois	Jamais
Communication efficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre à quel moment certaines méthodes de communication sont plus appropriées et efficaces que d'autres.</li> <li>• Utiliser des moyens de communication « riches » (p. ex., une rencontre en personne) pour aborder les sujets plus délicats.</li> <li>• Utiliser des moyens de communication « pauvres » (p. ex., des notes de service) pour les affaires courantes.</li> </ul>	Toujours	Parfois	Jamais

Conçu par Alfred F. Tallia, M.D., M.H.P., Holly J. Lanham, M.B.A., Reuben R. McDaniel Jr., D.Éd., et Benjamin F. Crabtree, Ph.D. © 2006 American Academy of Family Physicians. Les médecins peuvent photocopier ou adapter ce document pour l'utiliser dans leur pratique; tous les autres droits sont réservés. *Seven Characteristics of Successful Work Relationships*. Tallia A.F., Lanham H.J., McDaniel R.R. Jr., Crabtree B.F. *Family Practice Management*. Janvier 2006, p. 47-50; <http://www.aafp.org/fpm/20060100/47seve.html>.

## 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 d'une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants.

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

### Relations internes du conseil scolaire

Indiquez à quel point votre participation à ce module vous a :

1. aidé à comprendre l'importance des rôles inter reliés de l'équipe de cadres supérieurs et d'encourager la collaboration dans l'atteinte d'un ensemble d'objectifs communs;
2. donné une bonne idée de l'importance d'une communication fréquente et cordiale entre les membres du personnel;
3. conscientisé au besoin de fournir au personnel des écoles des occasions de contribuer aux décisions du conseil scolaire et de communiquer avec le personnel du bureau central pour recevoir du soutien;
4. a encouragé à faire en sorte que le personnel de l'équipe de cadres supérieurs se rendent fréquemment dans les écoles et apprennent le nom de la plupart des membres du personnel scolaire?

### Relations avec les parents

Indiquez à quel point votre participation à ce module vous a motivé à :

1. offrir au personnel scolaire des occasions favorisant l'acquisition des habiletés nécessaires pour susciter la participation active des parents;
2. offrir au personnel scolaire des occasions d'acquérir les habiletés nécessaires pour aider les parents à instaurer à la maison des conditions propices pour appuyer la réussite scolaire de leurs enfants;
3. vous doter d'une politique officielle sur l'engagement des parents et à réaliser des vérifications régulières dans l'ensemble des écoles pour savoir dans quelle mesure cette politique est mise en œuvre. Lors de ces vérifications, le personnel scolaire et les parents doivent fournir des preuves de cette mise en œuvre?

## 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](mailto:communication@education-leadership-ontario.ca).**