

Étude de cas 2 : Le leadership pour l'amélioration du rendement

Contexte

Le conseil scolaire Sigma Pi compte 20 000 élèves provenant d'une communauté diverse provenant de centres ruraux et urbains. L'équipe de cadres supérieurs du conseil scolaire se compose de cinq surintendances de l'éducation, chacune étant responsable de son propre dossier et de sa propre famille d'écoles. Le directeur de l'éducation est récemment arrivé dans la communauté, ayant été embauché quelques mois plus tôt.

Les résultats de l'OQRE pour cette année ont récemment été présentés aux conseillères et conseillers scolaires par la surintendante des programmes, Marcia, lors de la réunion en septembre. Voilà quelques années déjà que l'OQRE attribue au conseil scolaire de très bons résultats par rapport à ceux de ses voisins, sauf pour les mathématiques où les résultats sont moins performants. Les résultats de cette année dénotent des améliorations continues en littératie, mais une baisse considérable à tous les niveaux en mathématiques et, pour la première fois, le conseil scolaire se situe bien en dessous de la norme provinciale. Le journal quotidien local a publié un article d'une page entière faisant état des résultats lamentables et offrant des opinions sur la façon dont on devrait enseigner les mathématiques. Les conseillères et conseillers scolaires ne sont pas heureux.

Le nouveau directeur de l'éducation est un ardent partisan du leadership partagé et souhaite demander à Marcia de régler le défi relatif aux mathématiques. Le jour suivant la réunion avec les conseillères et conseillers scolaires, il la rencontre et lui signale que le défi des mathématiques relève d'elle et qu'elle devra rendre des comptes pour les résultats futurs.

Situation actuelle

Marcia a de fortes aptitudes pour la résolution de problème et de solides connaissances des pratiques exemplaires d'école et de salle de classe, mais elle croit avoir des lacunes dans l'enseignement des mathématiques. Elle comprend qu'il faut faire progresser le conseil scolaire pour améliorer le rendement des élèves et elle souhaite que ses collègues soient plus favorables au travail d'équipe. Elle reconnaît le besoin de se pencher de façon concertée sur la question de l'apprentissage professionnel en mathématiques pour l'ensemble du personnel enseignant et elle se démène à chercher les fonds nécessaires pour offrir aux enseignantes et enseignants la formation dont ils ont besoin. Ce qui aggrave la situation, c'est que le nombre de conseillers et conseillères pédagogiques et d'autre personnel d'appui a été réduit au début de l'année afin d'équilibrer le budget.

Marcia craint la réaction des directions d'école face aux éventuelles contestations des parents à la lumière de l'article de journal. Lors de ses visites dans les écoles et de l'évaluation périodique des éléments du plan d'amélioration du conseil scolaire, elle a noté des incohérences au niveau des pratiques d'enseignement, un manque d'engagement chez les élèves et une apathie généralisée. Elle se demande si le personnel scolaire a un manque de confiance, ce qui les empêche d'offrir des situations d'apprentissage et un enseignement des mathématiques de haut calibre.

Après avoir examiné le plan d'amélioration du conseil scolaire, Marcia convoque ses conseillères et conseillers pédagogiques à une réunion d'urgence pour élaborer une stratégie pour aborder la question de l'apprentissage professionnel en lien avec l'enseignement des mathématiques. Elle a vite fait de réaliser qu'ils ne partagent pas son sens d'urgence.

Lors de la réunion des cadres supérieurs au niveau du conseil scolaire, la semaine suivante, Marcia demande l'appui de ses collègues pour la réaffectation de fonds attribués à d'autres budgets, car les fonds affectés à la formation dans l'ensemble du conseil scolaire sont insuffisants. Ses collègues gardent le silence. Le surintendant responsable des ressources informatiques lui suggère de considérer les ressources informatiques de pointe récemment distribuées dans les écoles comme solution. Aucune autre surintendance ne fait de suggestion ou d'offre. Marcia est déçue et agacée par le fait que ses collègues ne reconnaissent pas le défi que représentent les résultats de l'OQRE en mathématiques et qu'ils ne l'appuient pas. Elle ne dit rien lorsque le directeur de l'éducation passe au prochain point à l'ordre du jour, soit l'attribution des espaces de stationnement.

Marcia est frustrée du manque d'appui de la part de ses collègues et de la direction de l'éducation. Elle ne sait quoi faire, tant personnellement que professionnellement. Habituellement, elle règle les problèmes plus rapidement et dans un esprit de collaboration. Elle se demande ce qu'elle fera. Elle se questionne sur la façon d'engendrer un sens d'urgence relativement à ce problème de mathématiques.

Ressources personnelles en leadership (en lien avec la présente étude de cas)

1. Pensée systémique
 - faire preuve de prévoyance et amener l'organisation à comprendre les diverses perspectives d'avenir et leurs conséquences
 - être en mesure de comprendre les liens denses, complexes et réciproques qui unissent les différentes composantes de l'organisation
2. Résilience
 - capacité de se relever d'un malheur ou de s'adapter au changement
3. Proactivité
 - être en mesure de stimuler et gérer efficacement le changement sur une vaste échelle et dans des conditions complexes
 - opérer des changements significatifs en prenant des initiatives et en faisant preuve de persévérance
4. Résolution de problèmes

Pratiques de leadership au niveau du système

- Prendre le temps nécessaire pour s'assurer que la mission, la vision et les objectifs (orientations) du conseil scolaire sont bien connus, compris et partagés pour tous les membres de l'organisation.
- Maintenir des objectifs ambitieux d'enseignement et d'apprentissage.
- Encourager la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données.
- Établir un nombre raisonnable de cibles précises pour l'amélioration des écoles du conseil scolaire.
- Créer des structures et des normes pour le conseil scolaire visant à encourager des discussions régulières, réciproques et nombreuses sur les progrès accomplis dans les écoles et dans l'ensemble du conseil scolaire.
- Harmoniser les politiques et procédures en matière de personnel avec les objectifs d'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.
- Connaissance de stratégies entrepreneuriales efficaces qui ont un impact direct sur l'amélioration des pratiques du secteur des affaires.

Questions de réflexion

1. À la place de Marcia, de quelle façon approcheriez-vous l'équipe de cadres supérieurs au niveau du conseil scolaire pour élaborer une solution pour le conseil scolaire?

2. En tant que surintendante responsable de l'amélioration des mathématiques au niveau du conseil scolaire, de quelle façon pourrait-elle approcher son personnel pour les mobiliser davantage dans le cadre de la solution et assurer ainsi la responsabilité et la collaboration?

3. Marcia est-elle entièrement responsable du résultat? De quelle façon devrait-elle mobiliser son directeur de l'éducation pour promouvoir la responsabilité collective?

4. En tant que nouveau directeur de l'éducation, comment pourriez-vous alimenter des relations de travail productives avec le personnel et les intervenantes et intervenants?

5. Quel rôle le directeur de l'éducation doit-il jouer dans le cadre de la mise en œuvre collaborative du plan d'amélioration du conseil scolaire?

6. En tant que membre de l'équipe de cadres supérieurs au niveau du conseil scolaire, quel est votre rôle par rapport à cet enjeu et quel appui offririez-vous aux directions d'école?

7. Votre approche relativement à ce scénario serait-elle différente si Marcia avait fait demande pour le poste de direction de l'éducation et ne l'avait pas obtenu?

Questions en lien avec les ressources personnelles en matière de leadership

Ressources cognitives

1. De quelles ressources cognitives Marcia s'est-elle servie?

2. Quelles sont les ressources cognitives sur lesquelles Marcia doit travailler?

Ressources sociales et psychologiques

1. À quelles ressources sociales et psychologiques Marcia devra-t-elle songer pour surmonter ces difficultés du point de vue personnel?

Ressources personnelles en matière de leadership

1. Sur quel domaine le directeur de l'éducation doit-il se concentrer pour étoffer ses ressources en matière de leadership?

2. Si on considère les ressources personnelles en matière de leadership (ressources cognitives, sociales et psychologiques), quels sont, selon vous, les besoins de l'équipe principale? En tant que direction de l'éducation, quelles mesures prendriez-vous pour répondre à ces besoins?

L'Institut de leadership en éducation accueille les questions et les commentaires concernant le contenu de ce site Web et le travail de l'Institut. communication@education-leadership-ontario.ca. Veuillez aussi prendre quelques minutes pour compléter « **L'enquête de satisfaction** ».