
**Les conseils scolaires
performants et leur
leadership**

Ce que nous aborderons aujourd'hui

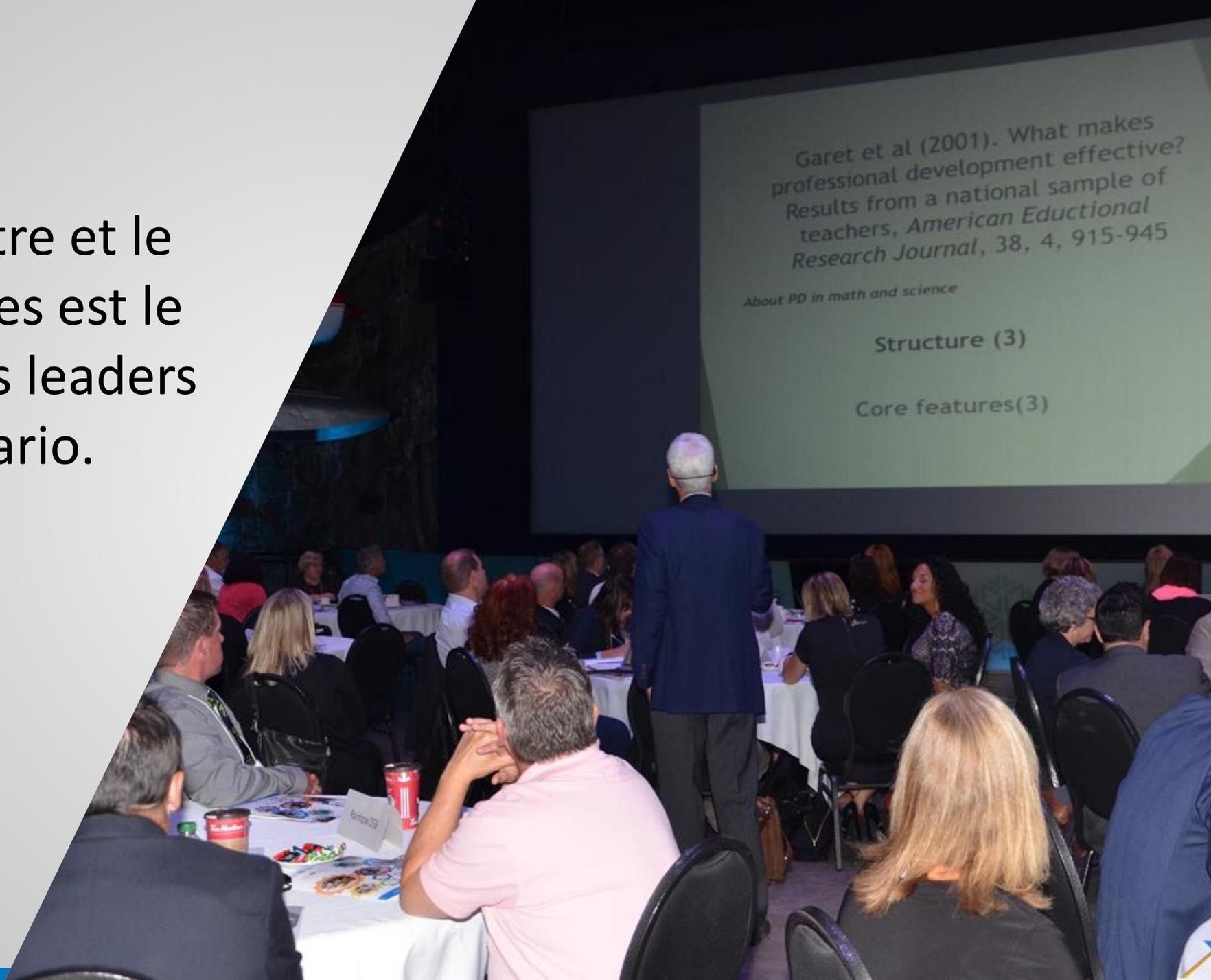


Aperçu du projet « Les conseils scolaires performants et leur leadership »

Ce que nous avons appris

Ce qui ressort de la recherche actuelle en matière de développement du leadership

Améliorer le bien-être et le rendement des élèves est le rôle fondamental des leaders scolaires en Ontario.





LES CONSEILS SCOLAIRES PERFORMANTS ET LEUR LEADERSHIP

Une étude commandée par le
Council of Ontario Directors of Education
et l'*Institut de leadership en éducation*

Juin 2013

Kenneth Leithwood

Étude commandée par le Council of Ontario Directors of Education(CODE)

Elle repose sur des données probantes relatives aux neuf caractéristiques des conseils scolaires très performants provenant de plusieurs sources.

Caractéristiques



Recherche

Deux phases et deux orientations

Développement
professionnel

Développement professionnel

Le but des modules est de « déprivatiser » la pratique et de mieux comprendre les implications des études pertinentes.



Orientation de recherche actuelle

45 conseils scolaires



2 enquêtes



entrevues intensives
avec 48 leaders
scolaires

(environ 1 400 et 1 200 répondants)

Résultats des élèves,
y compris...



Rendement en
mathématiques et
en langue



Bien-être



Engagement

Comité consultatif

Directeurs
de
l'éducation

Surintendants

Représentants
du Ministère



Création d'un carrefour d'apprentissage

www.strongdistrictleaders.com



Strong Districts and Their Leadership Phase 2

CODE

[HOME](#)[ABOUT](#)[EVENT GALLERY](#)[TESTIMONIALS](#)

Background

The pursuit of leadership best practices and improving the learning for all students is the fundamental role of senior leaders and Directors of Education in the province of Ontario.

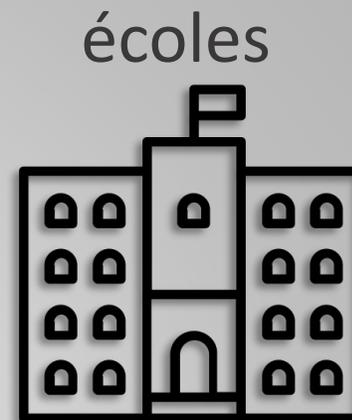
Quality leadership practices are necessary to support this. The Ministry of Education has provided the resources needed to carry out this work.

[PAPERS & RESEARCH](#)[PROJECT GOALS](#)[PHASES 1 & 2](#)[UPCOMING EVENTS](#)

Objectifs de la recherche

Dans quelle mesure les neuf caractéristiques essentielles d'un conseil scolaire contribuent-elles à

la réussite des élèves



classes



familles

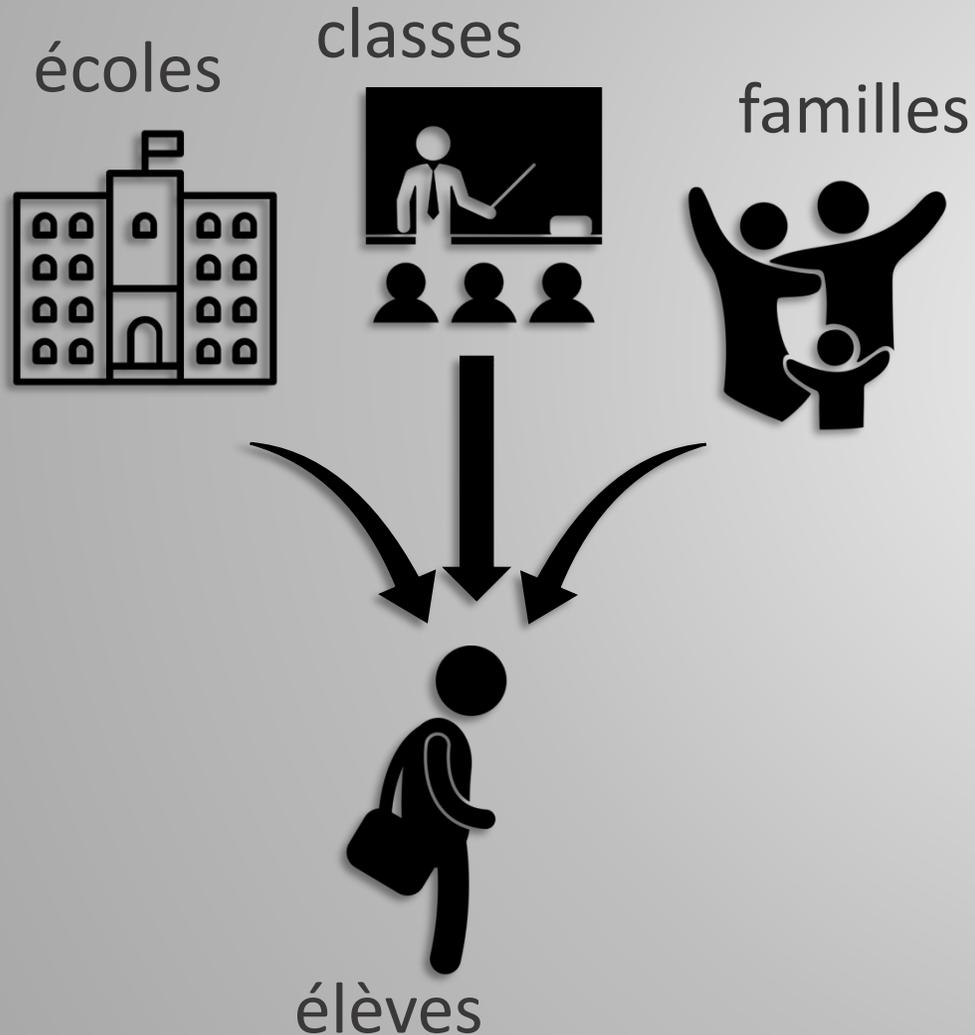


Approfondir et poursuivre la recherche antérieure concernant...

- Les caractéristiques des conseils scolaires très performants
- La façon dont ces conseils scolaires sont devenus très performants
- Les approches les plus utiles en matière de leadership pour que les conseils scolaires deviennent très performants

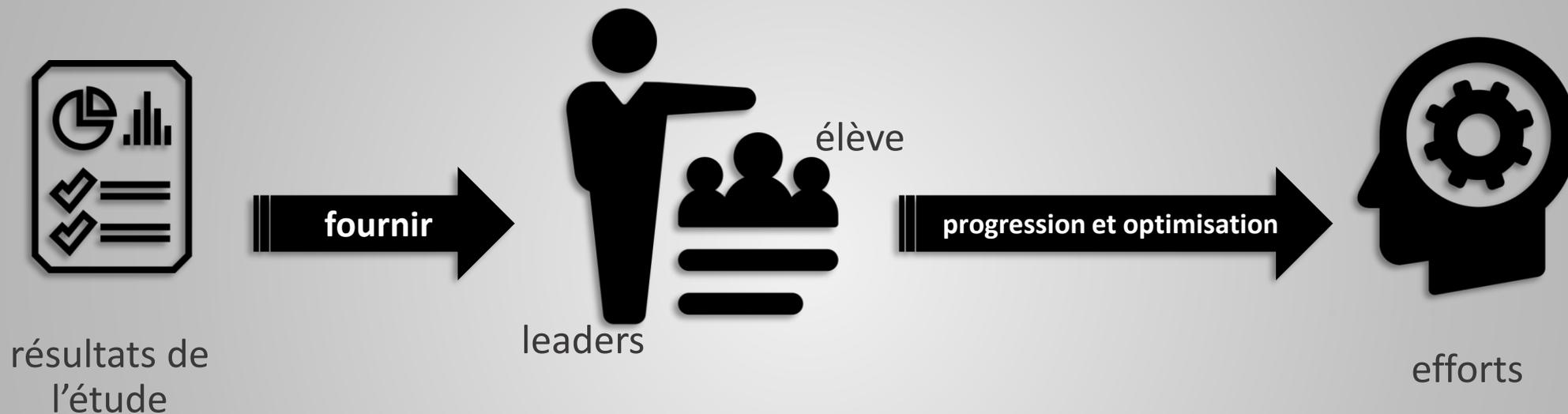


Incidences des conseils scolaires sur les élèves



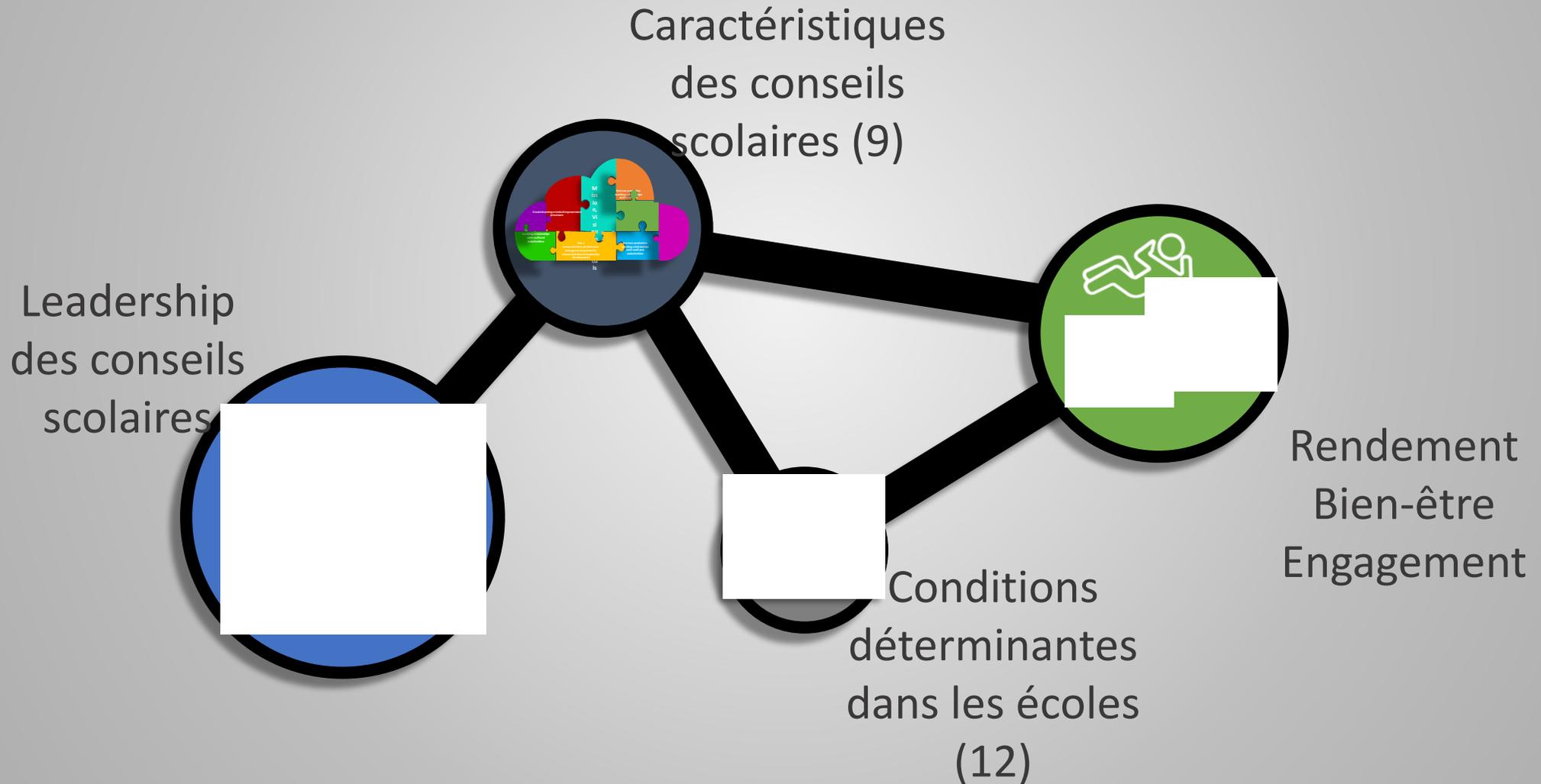
Un objectif important de l'étude consistera à cerner les caractéristiques sur lesquelles les leaders scolaires devraient concentrer leurs interventions.

Les résultats escomptés...



Les résultats de l'étude devraient fournir aux leaders une meilleure prise sur les éléments du système scolaire ayant une incidence sur la progression des élèves et leur permettre d'optimiser leurs efforts.

Cadre de l'étude



LE CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO

*Guide à l'intention des leaders scolaires et des
leaders du système pour la mise en application
du Cadre de leadership de l'Ontario*

Améliorer la partie concernant
les conseils scolaires du Cadre
de leadership de l'Ontario



Conseiller, en fonction des données probantes,
les cadres supérieurs des conseils scolaires au
sujet des stratégies d'amélioration.

**Une approche globale en
matière de développement
du leadership**

Objectifs d'apprentissage



Accent sur le développement du leadership dans les écoles



Accent sur le développement de l'expertise à la fois individuelle des leaders et collective du système scolaire



Recrutement et sélection, développement, évaluation, planification de la relève et exploitation de l'expertise actuelle de vos leaders



Un bref résumé de la recherche pertinente portant sur chacun de ces processus

Recrutement et sélection



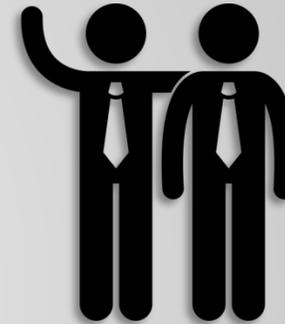
Un aspect important qui entrave le recrutement des enseignants pour des rôles de leaders dans les écoles est leur perception de la charge de travail qui incombe à une directrice/directrice adjointe ou à un directeur/directeur adjoint.

Pour les leaders scolaires, cela implique d'insister davantage publiquement auprès du personnel sur ce qui rend le travail gratifiant.

(Leithwood et Azah, 2014)



La « tape sur l'épaule » est une approche efficace; le fait d'être pressenti pour jouer un rôle de leader contribue grandement au développement du leadership. Il en va de même de la possibilité de vivre des expériences de leadership.



(persuasion verbale) (Barber *et al.*, n.d., pages 9-12).

Développement



Le mentorat est fort bénéfique pour l'apprentissage en cours d'emploi lorsqu'il est bien exécuté.

(P. ex. : The Wallace Foundation, 2007)

Développement



Les réseaux professionnels semblent très prometteurs en tant qu'instruments de formation continue dans le domaine du leadership.

(Leithwood et Azah, 2016)

Évaluation

L'exercice du leadership est plus complexe et plus difficile dans les écoles peu performantes et servant une population défavorisée.



Évaluation...

L'utilisation de données à valeur ajoutée concernant le rendement des élèves est indéfendable et peu judicieuse.



Au mieux --- il s'agit d'estimations très approximatives de l'apport des directions d'école à la réussite des élèves.

Au pire ---- elles sont discriminatoires à l'égard des directions des écoles peu performantes et/ou servant une population défavorisée.



(Fuller et Hollingsworth, 2014)

Cela implique de miser sur

- 1 les pratiques de leadership efficaces et les ressources personnelles en leadership
- 2 la connaissance que les leaders ont des défis locaux aussi bien que des priorités du conseil scolaire, et la capacité de ceux-ci à s'y adapter
- 3 la progression des plans d'amélioration des écoles mis en œuvre

Un bon plan de relève



doit être dressé bien avant le départ prévu des leaders



donne aux gens amplement le temps de se préparer



doit être intégré au plan d'amélioration de l'école



ne vise pas à produire des clones de soi-même



tient compte des besoins de l'école, du stade de développement actuel et des besoins futurs



a un lien clair avec les normes de leadership pour la prochaine étape

(Hargreaves et Fink, 2006; Zepeda *et al.*, 2012)

Planification de la relève

En Ontario, la planification de la relève fait partie des priorités en raison du grand nombre de leaders appelés à prendre leur retraite.



leaders



retraite

Trois stratégies permettant d'exploiter l'expertise actuelle de vos leaders



La clé pour maintenir et développer un leadership favorisant l'amélioration de l'école est d'éviter une rotation excessive des leaders. La rotation du leadership est un peu comme la multiplication des opérations dans un portefeuille de placements — ça peut coûter plus cher que ce que ça peut rapporter.

Réduire le temps et les efforts que les leaders scolaires doivent consacrer à des choses qui ne contribuent pas à l'apprentissage et au bien-être des élèves.

Aider les leaders scolaires à se concentrer sur les choses les plus importantes du point de vue de l'amélioration de leurs écoles.



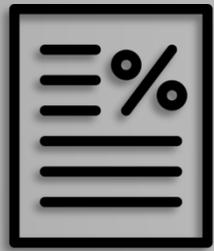
Mascall et Leithwood (2010)

Leithwood et Azah (2014)

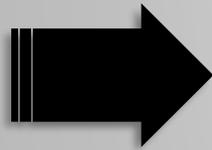
Leithwood, Patten et Jantzi, (2010)

Accent sur le développement des compétences

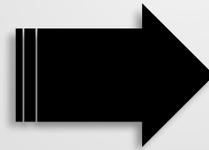
Il existe amplement de données probantes indiquant que les programmes de développement du leadership qui sont axés sur les compétences permettant de gérer efficacement une école peuvent contribuer à la réussite des élèves.



données
probantes



développement du
leadership



compétences



réussite des
élèves

Il est à peu près impossible d'améliorer une école si son fonctionnement et ses processus ne sont pas efficaces.

Diversité culturelle

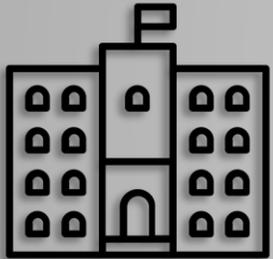


- Les écoles et les conseils scolaires servent des communautés de plus en plus diversifiées et doivent tenir compte délibérément de ce phénomène au moment de décider de l'embauche ou de l'avancement du personnel.

Nos programmes de développement du leadership tiennent-ils compte de la diversité culturelle?

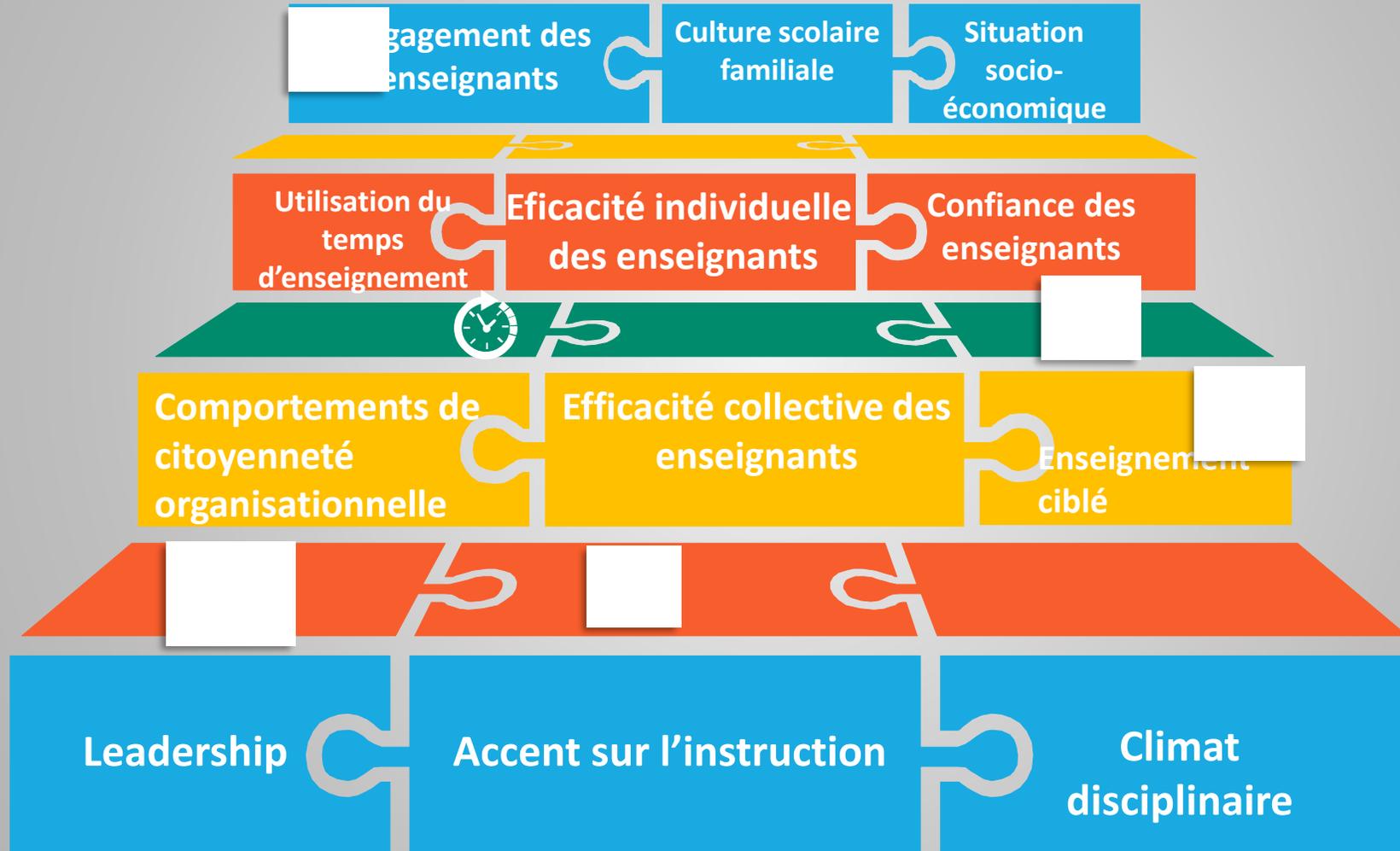


Développement du leadership



Les 12 conditions déterminantes dans les écoles influent considérablement sur l'apprentissage des élèves, et il a été démontré que les leaders scolaires peuvent avoir un impact sur celles-ci.

12 conditions déterminantes dans les écoles



Pour en apprendre davantage...

Copyrighted Material
Studies in Educational Leadership 23

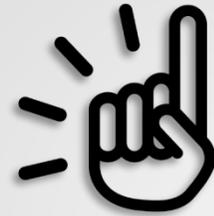
Kenneth Leithwood
Jingping Sun
Katina Pollock *Editors*

How School Leaders Contribute to Student Success

The Four Paths Framework

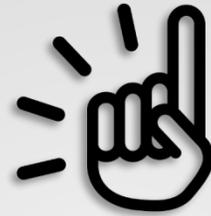
 Springer

Copyrighted Material



L'amélioration de ces conditions ne devrait-elle pas être l'un des points de mire des programmes de développement du leadership?



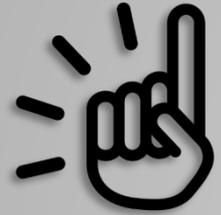


Au stade actuel de notre étude, les quatre principaux « traits de personnalité » des leaders qui ont un effet décisif sur le rendement en mathématiques sont...



Le leadership scolaire a l'effet le plus important sur le rendement en mathématiques.

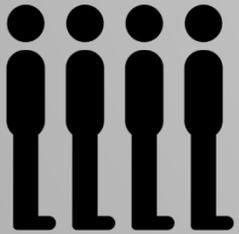
Autres conditions ayant une incidence importante



Accent sur l'instruction



Confiance du personnel enseignant



Milieu sûr et ordonné

Le leadership au service de l'apprentissage



Il est important de rendre explicites les connaissances tacites au sujet du leadership et du développement du leadership chaque fois que l'occasion se présente et pour tous les intervenants du système.

LE CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO

*Guide à l'intention des leaders scolaires et des
leaders du système pour la mise en application
du Cadre de leadership de l'Ontario*

Cadre de leadership de l'Ontario

Le Cadre de leadership de l'Ontario constitue un modèle de leadership au service de l'apprentissage...

Il repose sur des données probantes concernant les capacités de leadership et les ressources personnelles en leadership ayant une incidence sur l'apprentissage des élèves.

En tant que leaders, nous devons miser sur une approche authentique et engagée, axée sur l'apprentissage et la collaboration, en vue d'atteindre cet objectif commun.



Merci!

Pour de plus amples renseignements :

Catherine McCullough
CMC Leadership



Catherine.mccullough@cmcleadership.ca



www.cmcleadership.ca