

# Passer des idées à l'action

POUR LES LEADERS DES ÉCOLES ET LES LEADERS DU SYSTÈME

STRATÉGIE ONTARIENNE  
EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

NUMÉRO 1 • AUTOMNE 2009

*Passer des idées à l'action* est publié par le ministère de l'Éducation pour soutenir les leaders scolaires et les leaders du système. Ce bulletin présente des résultats de recherche et des stratégies pratiques qui permettent de renforcer le leadership dans les écoles et le système tout en restant en phase avec le [Cadre de leadership de l'Ontario](#) et la [Stratégie ontarienne en matière de leadership](#). Ce numéro et les numéros subséquents porteront sur les cinq capacités clés du leadership; les leaders pourront s'en servir pour renforcer leurs capacités et les mettre en pratique au quotidien. Plus de renseignements à propos du [développement du leadership](#) sont disponibles sur le site Web du Ministère. Vous pouvez nous envoyer vos commentaires et suggestions par courriel, à l'adresse suivante : [ldb-ddl@ontario.ca](mailto:ldb-ddl@ontario.ca).

## Cinq capacités clés des leaders efficaces

Qu'est-ce que le leadership efficace? Comment les capacités clés du leadership peuvent-elles nous aider à mettre notre temps, nos énergies et nos ressources à la bonne place – individuellement et collectivement – pour obtenir des résultats?

Dans ce numéro de *Passer des idées à l'action*, nous vous présentons brièvement les cinq capacités clés du leadership, tirées du Cadre de leadership de l'Ontario, qui ont été ciblées par le ministère de l'Éducation pour le renforcement des capacités à partir de l'année 2009-2010 :

1. **Fixer des objectifs**
2. **Harmoniser ressources et priorités**
3. **Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif**
4. **Utiliser des données**
5. **Prendre part à des conversations courageuses**

Bien que toutes les capacités mentionnées dans le Cadre soient importantes – puisqu'elles contribuent toutes à l'amélioration des résultats des élèves – le Ministère a choisi de cibler tout particulièrement ces cinq capacités clés. Afin d'atteindre plus rapidement ses objectifs actuels en matière d'éducation, le Ministère intégrera ces dernières à tous les apprentissages professionnels ainsi qu'à toutes les ressources destinées aux leaders scolaires et aux leaders du système qu'il finance dès le début de l'année scolaire 2009-2010.

ISSN 1920-566X (En ligne)

« Parmi les 21 responsabilités des leaders ayant une incidence sur le rendement scolaire des élèves, la connaissance qu’a une direction d’école du curriculum et des méthodes d’enseignement et d’évaluation sont très importantes. La responsabilité des leaders signifie que ceux-ci doivent avoir une idée concrète des pratiques utilisées en salle de classe et une connaissance approfondie des pratiques exemplaires dans le domaine; il ne s’agit pas simplement de réitérer l’importance de l’enseignement. Les directions d’école doivent activement explorer le curriculum et les méthodes d’enseignement et d’évaluation en compagnie de leurs collègues et acquérir de l’expérience dans ces domaines. » [traduction]

– Marzano, Waters, et McNulty, 2005

« Axer les buts et les attentes de l’école sur le rendement des élèves est l’une des trois pratiques les plus employées pour appuyer le travail des enseignantes et enseignants. » [traduction]

– Leithwood et al, 2009

« Il faut que l’apprentissage se rapproche le plus possible du travail... l’influence de l’apprentissage sur la pratique est plus marquée lorsque l’application la plus directe et la plus immédiate qui soit sur la pratique. » [traduction]

– Elmore, 2006

## MISER SUR NOS RÉUSSITES

L’approche proposée par le gouvernement de l’Ontario quant à l’amélioration de l’ensemble du système a donné des résultats mesurables, en plus d’attirer l’attention des gouvernements de plusieurs pays et provinces.

Plus s’approfondissent nos connaissances en la matière, plus il devient clair que le leadership constitue un facteur déterminant, non seulement pour soutenir l’amélioration à ce jour, mais aussi pour accélérer notre progression vers les trois principaux objectifs énoncés dans le plan *Tonifier l’éducation en Ontario* :

- Hauts niveaux de rendement des élèves;
- Réduction des écarts en matière de rendement des élèves;
- Accroissement de la confiance du public dans l’éducation publique.

Aider les leaders en éducation à devenir les meilleurs leaders pédagogiques possible constitue un objectif de la *Stratégie ontarienne en matière de leadership*.

Le *Cadre de leadership de l’Ontario* constitue une précieuse ressource dont disposent les leaders scolaires et les leaders du système pour orienter le développement de leur leadership. Le Cadre de leadership de l’Ontario est un élément fondamental sur lequel repose la *Stratégie ontarienne en matière de leadership* qui met à la disposition des leaders de toute la province une feuille de route claire vers un leadership réussi. Au cours des deux dernières années, les leaders scolaires et les leaders du système ont utilisé le Cadre de leadership de l’Ontario pour réfléchir à leur pratique et renforcer leur savoir-faire concernant une vaste gamme de capacités de leadership.

## CE QUE NOUS AVONS APPRIS

Selon Richard Elmore (2007), la capacité des leaders à améliorer la qualité des pratiques d’enseignement est une condition nécessaire à un leadership scolaire fructueux.

La simple mise en place d’un cadre de leadership portant sur les pratiques et les compétences efficaces ne suffit pas à atteindre le meilleur leadership pédagogique possible. C’est pourquoi il faut continuellement aider les leaders en éducation de l’Ontario à renforcer leur

« Le meilleur conseil que je puisse donner aux leaders scolaires de l'Ontario, c'est d'apprendre à gérer l'enseignement. Cette maîtrise les aidera à mieux s'exécuter, leur donnera une plus grande influence dans l'organisme et les aidera à aider les autres à améliorer leur pratique... » [traduction]

– Elmore, 2007

« Le renforcement de la capacité n'est pas une fin en soi; il faut qu'il soit clairement lié aux résultats. » [traduction]

– Levin and Fullan, 2008

pratique et leurs capacités en insistant tout particulièrement, comme le soulignent Elmore et d'autres auteurs, sur les « pratiques pédagogiques bien ancrées ». La recherche et la pratique ont également montré la pertinence de notre approche du renforcement des capacités.

Dans son livre *The Six Secrets of Change*, Michael Fullan soutient que la capacité ne se résume pas à la connaissance ni aux compétences (voir *En conversation*, automne 2008). La capacité, c'est aussi savoir utiliser des ressources efficacement et s'engager collectivement et de façon continue dans des réalisations importantes. Orientée sur les résultats, la capacité est une combinaison de compétences, de connaissances, d'attitudes et d'actions collectives.

Même s'ils sont utiles jusqu'à un certain point, les formations, ateliers et instituts d'été ne forment qu'une partie de la solution. Même lorsqu'elles sont bien faites et fondées sur le travail d'équipe, ces initiatives ne représentent qu'une entrée en la matière.

Ainsi, Fullan rejette ce renforcement « indirect » des capacités au profit d'une approche « directe », c'est-à-dire un type de renforcement qui exige application, coaching, suivi, échange d'idées et de stratégies, évaluation de l'apprentissage et autres activités axées sur les résultats en contexte de leadership.

## PRÉCISER NOTRE APPROCHE

En s'appuyant sur ces résultats et sur les conseils de ses partenaires du milieu de la recherche et de l'éducation, le ministère de l'Éducation a adopté cinq capacités clés du leadership pour l'ensemble du Ministère. Celles-ci seront intégrées à tous les apprentissages professionnels ainsi qu'à toutes les ressources destinées aux leaders scolaires et aux leaders du système financés par le Ministère dès le début de l'année scolaire 2009-2010.

Cette nouvelle approche fera en sorte que les activités de renforcement des capacités du Ministère tiendront compte des cinq capacités clés. De façon tout aussi importante, cette approche permettra aux leaders scolaires de bénéficier d'un renforcement direct des capacités qui soit intégré aux activités quotidiennes du Ministère, des conseils scolaires et des écoles.



# Les cinq capacités clés du leadership

pour vous aider à renforcer vos pratiques de leadership

« Tous les leaders devraient à tout le moins être capables d'établir une vision et des objectifs; c'est le premier des sept aspects pratiques qu'ils doivent maîtriser. » [traduction]

– Levin, 2008

## 1. Fixer des objectifs

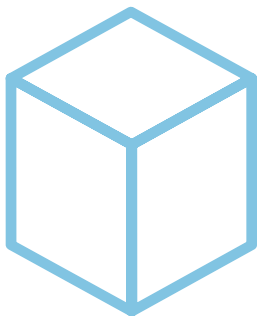
Il s'agit de la capacité à travailler avec les autres pour que les objectifs fixés soient spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps (SMART) et qu'ils débouchent sur de meilleures pratiques d'enseignement et d'apprentissage. Par exemple :

- Élaborer et transmettre une vision commune aux écoles dans le cadre de laquelle celles-ci définissent leurs objectifs
- Amener les groupes à fixer ces objectifs à partir de données probantes et des commentaires des intervenantes et des intervenants, à évaluer les progrès accomplis et à adapter les plans et les pratiques en conséquence
- Établir des liens solides entre les objectifs individuels, les plans d'amélioration des écoles ainsi que les priorités du conseil scolaire et du Ministère

## 2. Harmoniser ressources et priorités

Il s'agit de la capacité à faire concorder les ressources humaines et financières, les ressources en immobilisations, les ressources liées au curriculum et à l'enseignement et celles liées à l'apprentissage professionnel de même que les allocations au programme avec les priorités établies, et que ces ressources et priorités soient clairement orientées sur la réussite et le bien-être des élèves. Par exemple :

- Inviter les enseignantes et les enseignants, le personnel, le conseil scolaire et la collectivité à prendre part aux décisions ayant trait à l'allocation des ressources et à accepter la responsabilité des résultats.
- Travailler de concert avec d'autres écoles ou conseils scolaires pour échanger des pratiques réussies et des ressources dans la mesure du possible.



« Les communautés professionnelles naissent et grandissent au fil des conversations. Nos sujets de conversation à l'école et la façon dont ils sont abordés est représentatif de ce que nous sommes, de ce que nous pensons et de ce que nous voulons devenir, tant à l'instant présent que dans l'avenir, pour nous-mêmes, nos collègues et nos élèves, collectivement. » [traduction]

– Garmston et Wellman, 2009

« Les membres d'une communauté d'apprentissage professionnelle reconnaissent qu'ils ne peuvent accomplir leur objectif fondamental qui est d'offrir le niveau d'apprentissage le plus élevé possible à tous les élèves à moins de travailler de concert. Une équipe cohésive est la pierre angulaire d'une communauté d'apprentissage professionnelle. » [traduction]

– DuFour et al, 2006

« Une utilisation planifiée des données est une caractéristique commune aux écoles dont le rendement des élèves est excellent. »

– Secrétariat de la littératie et de la numératie, 2008

### 3. Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif

Cette capacité vise à permettre aux écoles, aux communautés scolaires et aux conseils scolaires de travailler ensemble et d'apprendre les uns des autres dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement et la réussite et le bien-être des élèves. Par exemple :

- Avoir une compréhension commune de la réussite et du bien-être des élèves en tant qu'objectif premier d'un travail collaboratif entre le personnel, les fédérations, les associations, le conseil scolaire et la communauté scolaire en général et accepter la responsabilité des résultats.
- Améliorer les modèles existants en matière de communautés d'apprentissage professionnel.
- Favoriser le travail d'équipe et un processus décisionnel collectif entre les enseignantes et les enseignants et le personnel en offrant des occasions à ces derniers de faire preuve de leadership.
- Inviter les parents et la communauté scolaire à contribuer à une culture d'apprentissage.

### 4. Utiliser des données

Il s'agit de la capacité à amener les équipes scolaires, en les guidant dans ce processus, à recueillir et à analyser des données à l'échelle de la province, du conseil scolaire, de l'école et de la classe pour cibler les tendances, les forces et les lacunes à partir desquelles des mesures particulières pourront être prises pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage. Par exemple :

- Utiliser les données pour élaborer les plans d'amélioration des écoles.
- Aller au-delà de la dimension technique de l'utilisation des données et considérer les défis d'adaptations comme la possibilité d'obtenir de l'aide pour l'utilisation des données, la prise en compte des questions émotionnelles qui peuvent émerger et le renforcement de la confiance du personnel et d'un sentiment d'efficacité en ce qui a trait à l'utilisation des données.
- Utiliser les données pour forger une culture scolaire dans laquelle le personnel :
  - a des attentes élevées quant à la réussite des élèves;
  - évalue le rendement des élèves et modifie ses pratiques en fonction des résultats;
  - assume la responsabilité des résultats.

« Plus les leaders concentrent leur influence, leur apprentissage et leurs relations avec leurs collègues sur les principes fondamentaux de l'enseignement et de l'apprentissage, plus ils auront une incidence sur le rendement des élèves. »  
[traduction]

– Robinson et al, 2009

### L'Institut de leadership en éducation (ILE)

L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario est le fruit d'un partenariat unique dont l'objectif est d'explorer les toutes dernières théories sur le leadership en éducation et d'appliquer une telle expertise à la création de ressources de haute qualité et de possibilités d'apprentissage pour les leaders scolaires et les leaders du système. Dans le cadre de son mandat de mise en application de la recherche, l'ILE a adopté le Cadre de leadership de l'Ontario et continue de le soutenir et de le promouvoir comme puissant un véhicule pour renforcer le leadership scolaire et le leadership du système dans la province.

Rendez vous au [www.education-leadership-ontario.ca/](http://www.education-leadership-ontario.ca/) pour obtenir des renseignements au sujet de l'ILE, pour être au fait d'événements à venir, de recherche en matière de leadership et d'une variété d'outils et de ressources destinés aux leaders.

## 5. Prendre part à des conversations courageuses

Il s'agit de la capacité à remettre en question les pratiques actuelles et à encourager l'innovation au moyen de conversations, à être à l'écoute, à tenir compte des rétroactions et à formuler des commentaires qui permettront d'accroître la réussite et le bien-être des élèves.

Par exemple :

- Bâtir des relations de confiance et établir une culture dans laquelle les conversations courageuses et la rétroaction sont considérées comme des éléments essentiels à l'amélioration.
- Remettre en question les présuppositions, tant individuelles qu'organisationnelles.
- Informer le personnel des descriptions, des analyses, des prévisions et des étapes à venir dans chaque réunion portant sur l'enseignement et l'apprentissage.

## Appel à l'action

Les leaders scolaires et les leaders du système peuvent s'attendre à ce que le renforcement des capacités, en particulier des cinq capacités clés, soit au centre des activités à partir de l'année 2009-2010. Toutes les associations de leadership de la province ont fait des cinq capacités clés leur priorité pour l'année à venir et continueront de travailler avec le Ministère pour les intégrer dans leurs formations. Les conseils scolaires sont également invités à réfléchir à des manières de soutenir le renforcement des cinq capacités clés.

Le travail effectué en lien avec ces capacités permettra de renforcer et d'harmoniser davantage le travail entamé par le Ministère, les conseils scolaires et les écoles pour l'acquisition de compétences et l'adoption de pratiques en matière de leadership. Étant un précieux outil pour ce travail, *Passer des idées à l'action* sera distribué périodiquement et proposera des idées et des stratégies issues de recherches actuelles et fiables.

Nous espérons que ce bulletin enrichira votre expérience d'apprentissage professionnel et qu'il constituera pour vous un tremplin pour passer des idées à l'action.

Pour en savoir plus au sujet de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, consultez le site [www.ontario.ca/leadershipeneducation](http://www.ontario.ca/leadershipeneducation)

## Établir des liens entre les cinq capacités clés et le Cadre de leadership de l'Ontario

Le tableau ci-dessous illustre la façon dont les capacités clés du leadership sont intégrées dans le Cadre de leadership de l'Ontario

Capacités clés du leadership	Exemples de domaines et de pratiques connexes du Cadre de leadership de l'Ontario		
<b>1. Fixer des objectifs</b>	<b>Établir les orientations</b>	<b>Diriger le programme d'enseignement</b>	<b>Assurer l'imputabilité</b>
	La direction d'école veille à ce que la vision de l'école de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous	La direction d'école instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves	La direction d'école fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil
<b>2. Harmoniser ressources et priorités</b>	<b>Établir les orientations</b>	<b>Diriger le programme d'enseignement</b>	<b>Assurer l'imputabilité</b>
	La direction d'école assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence	La direction d'école veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources	La direction d'école établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles
<b>3. Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif</b>	<b>Nouer les relations et développer La capacité des gens</b>	<b>Mettre au point l'organisme</b>	<b>Diriger le programme d'enseignement</b>
	La direction d'école reconnaît et célèbre les réalisations des individus et des équipes	La direction d'école bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école et collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces	La direction d'école met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école de langue française
<b>4. Développer une expertise en matière d'utilisation des données</b>	<b>Établir les orientations</b>	<b>Diriger le programme d'enseignement</b>	<b>Assurer l'imputabilité</b>
	La direction d'école travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire cette vision dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école de langue française	La direction d'école fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves et utilise des données pour suivre les progrès	La direction d'école élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté)
<b>5. Prendre part à des conversations courageuses</b>	<b>Nouer les relations et développer la capacité des gens</b>	<b>Mettre au point l'organisme</b>	<b>Assurer l'imputabilité</b>
	La direction d'école encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels	La direction d'école se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle et encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant qu'enseignantes et enseignants en milieu minoritaire	La direction d'école veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse

## **BIBLIOGRAPHIE**

CITY, E. A., R. F. ELMORE, S. E. FIARMAN et al. *Instructional rounds in education*, Cambridge, MA, Harvard Education Press.

DUFOUR, R. et al. *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*, Bloomington, IN, Solution Tree, 2006.

ELMORE, R. Tiré de *Becoming a successful leader* par P. Sweeney, Toronto, ON, [OPC Register](#), 2007, Vol. 9, n° 2

ELMORE, R. **Leadership as the practice of improvement**. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 2006

FULLAN, M. *The six secrets of change*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2008

GARMSTON, R. et B. WELLMAN. *The adaptive school: A sourcebook for developing collaborative groups*, Norwood, MA, Christopher-Gordon Publishers, Inc., 2009

LEITHWOOD, K. et al. *Learning from districts' efforts to improve student achievement: Final report of research to the Wallace Foundation*, Wallace Foundation, 2009

LEVIN, B. et FULLAN. « **Learning about system renewal** », *Educational management administration & leadership*, vol 36, n° 2, 2008

LEVIN, B. *How to change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level*, Cambridge, Mass., Harvard Education Press, 2008

MARZANO, R., T. WATERS et B. MCNULTY. *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA, ASCD, 2005

ROBINSON, V., M. HOHEPA et C. LLOYD. *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration [BES]*, Wellington, Ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Zélande, 2009

SECRÉTARIAT DE LA LITTÉRATIE ET DE LA NUMÉRATIE.  
« **Utiliser les données pour améliorer le rendement des élèves** », *Faire la différence... De la recherche à la pratique : Monographie n° 15*, Toronto, ON, Ministère de l'Éducation, août 2008

