

Le leadership moteur

Le leadership pour tous

*Les organisations scolaires performantes et
leur leadership*

Québec
2 juin 2016
fmasse001@gmail.com

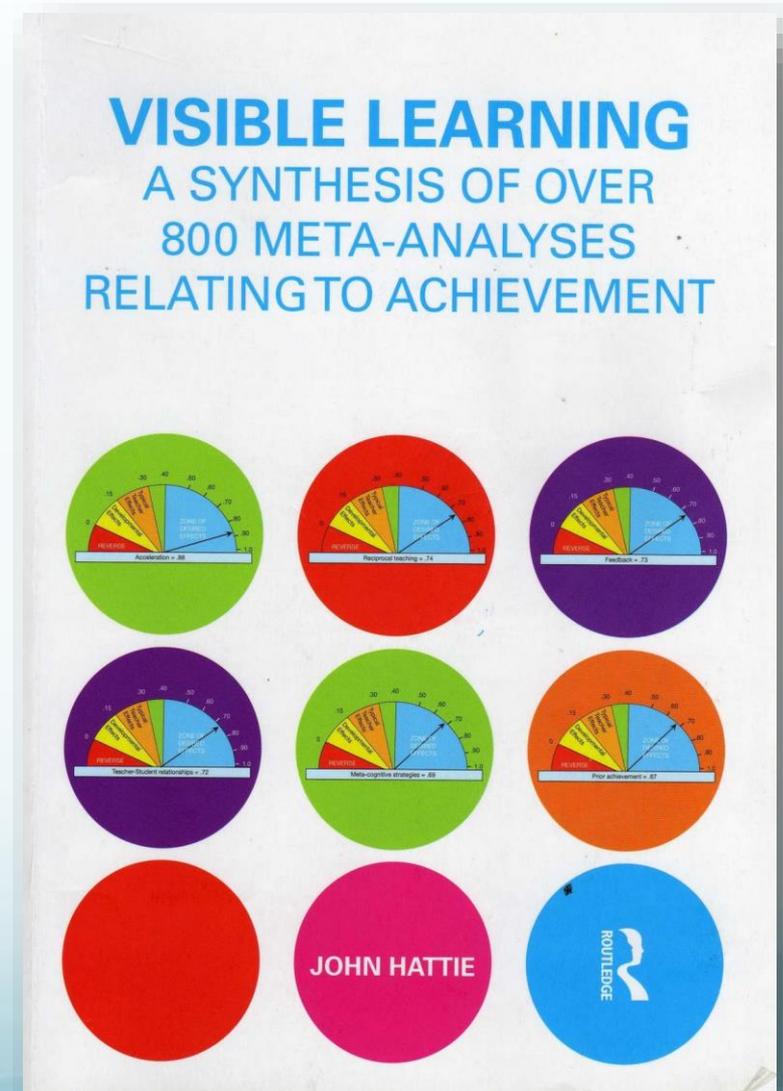
Les écoles efficaces

Les élèves dépendent de nous

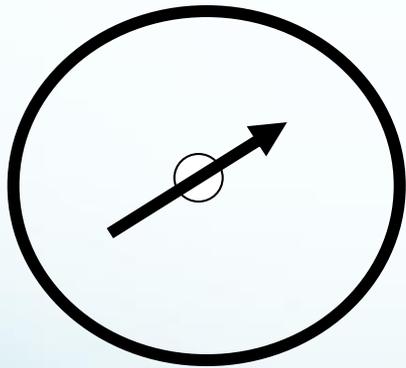


La méta-analyse de Robert J. Marzano de ce qui fonctionne dans les écoles a révélé que les écoles efficaces peuvent atténuer presque complètement les effets négatifs des facteurs démographiques.

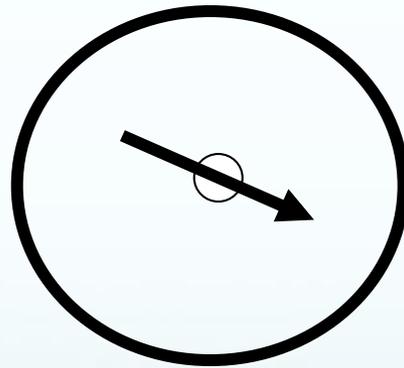
Dans son ouvrage intitulé *Visible Learning*, John Hattie énonce 37 facteurs sur lesquels les écoles peuvent exercer un contrôle et qui ont une plus grande influence sur le rendement des élèves que le milieu familial et le statut socioéconomique des élèves.



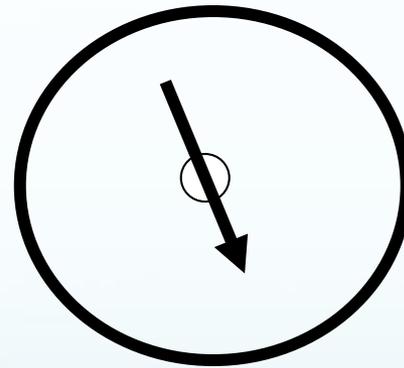
Comment détermineriez-vous une école efficace?



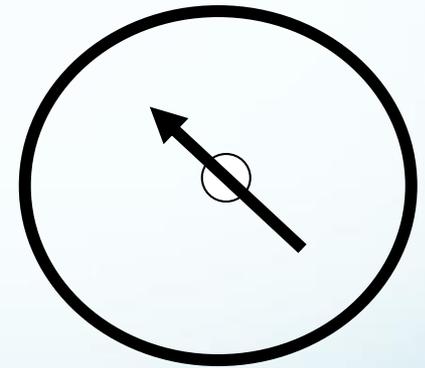
Réussite scolaire



Taux
d'absentéisme



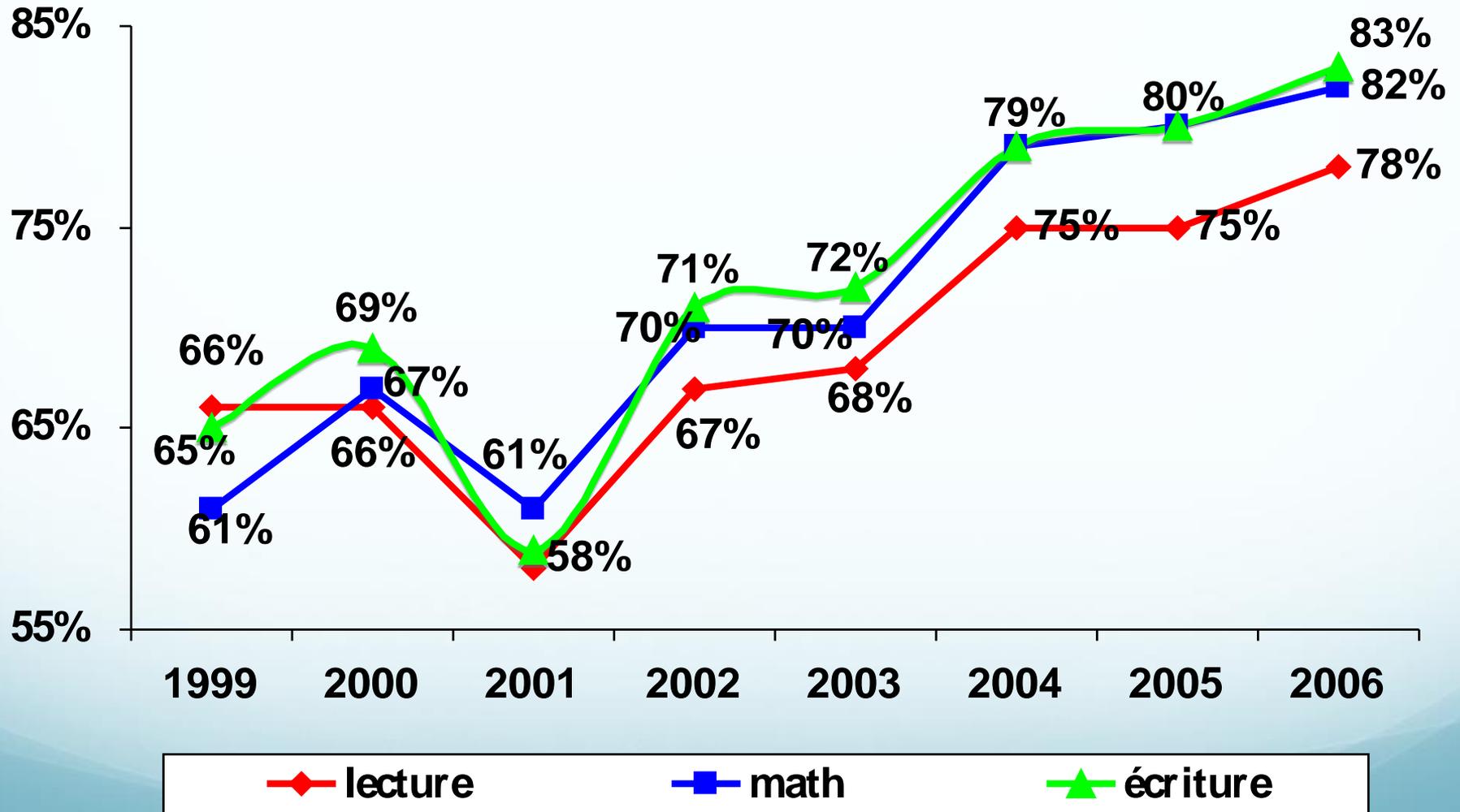
Attitude



Comportement

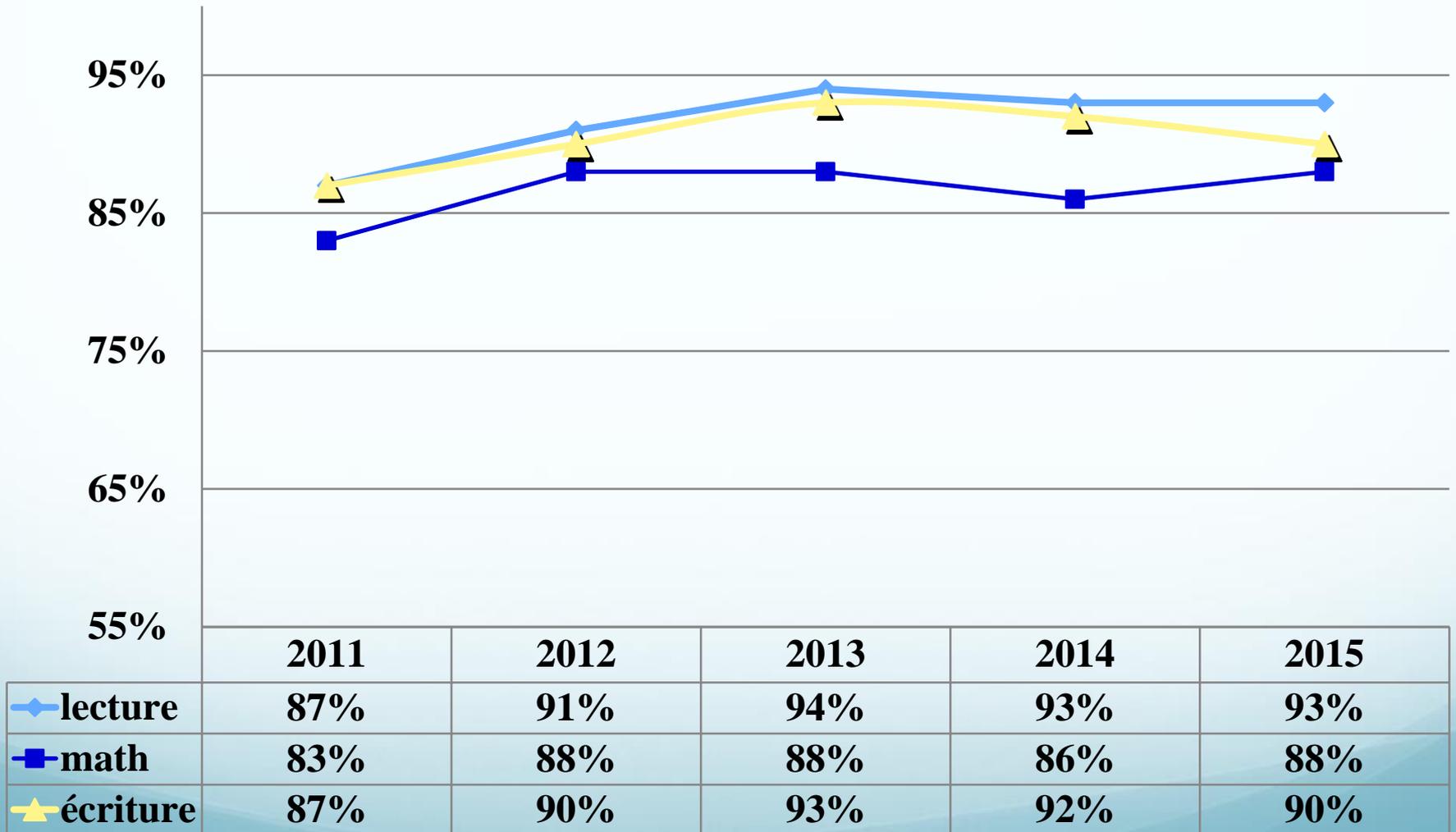
OQRE, 6^e année

CECCE



OQRE, 6^e année

CECCE



Secondaire printemps 2015

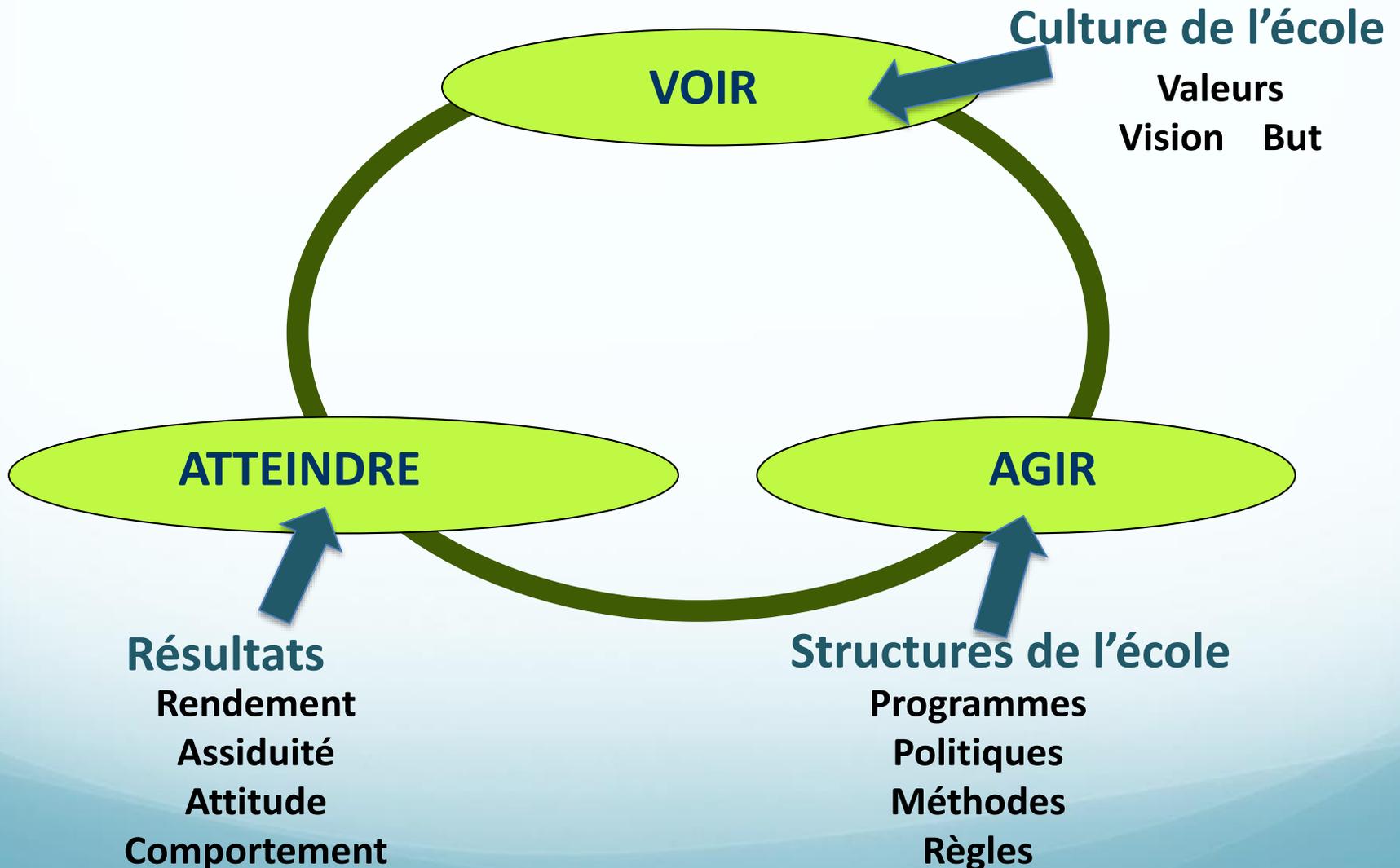
- Taux de diplomation (4 ans) :
 - 95,5%
- Taux d'abandon scolaire (taux de décrochage)
 - 1,0%

Que font ces
organisations ?

Corrélat des écoles efficaces

- Que font ces écoles ?
 - Un environnement sécuritaire et ordonné
 - Un climat d'attentes élevées pour la réussite
 - Un leadership pédagogique
 - Une mission claire et précise
 - Des occasions d'apprentissage protégées dans le temps
 - Un monitoring fréquent du progrès des élèves
 - Des relations harmonieuses avec la maison
 - Lawrence Lezotte, 2002,

Cycle des résultats



Adapté de Covey (1989) par Wayne Hulley

Neuf caractéristiques essentielles d'une organisation scolaire performante



Mission, vision, valeurs

- **1- Des valeurs communes, une mission explicite, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière d'apprentissage et de bien-être des élèves.**
 - le rendement des élèves;
 - la réduction des écarts de rendement;
 - l'engagement et le bien-être des élèves.



Focus

Les leaders des écoles efficaces demeurent obsédés par le fait que la réussite scolaire des élèves est le premier critère à considérer pour évaluer l'enseignement, le curriculum et les stratégies d'évaluation... avec une implacable régularité, les leaders se posent continuellement la question suivante :

- ***Est-ce que nos décisions permettent d'améliorer l'apprentissage des élèves?***

Toutes les décisions sont prises à travers la lentille de l'impact sur l'apprentissage des élèves

Reeves, Douglas 2010

Pédagogie

2- Une orientation pédagogique cohérente

- déploient des efforts considérables pour briser l'isolement dans lequel se trouve le personnel enseignant;
- prévoient certaines limites légitimes à ce qui peut être entrepris;
- élaborent des conventions de gestion qui intègrent les caractéristiques centrales de la majorité des formes d'enseignement de qualité, indépendamment des élèves et du contenu (approches directes, enseignement dirigé)

en tant que partenaires pédagogiques

Le personnel enseignant en tant qu'élément facilitateur .17

- ▣ (simulations et jeu, apprentissage par l'investigation, classes plus petites, enseignement individualisé, apprentissage par résolution de problèmes, apprentissage par le Web, enseignement inductif)

Le personnel enseignant en tant qu'élément activateur .72

- ▣ (enseignement réciproque, rétroaction, dialogue enseignant-élève, métacognition, objectifs toujours plus élevés, effets fréquents de l'enseignement)

Données probantes

- **3- Une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions**

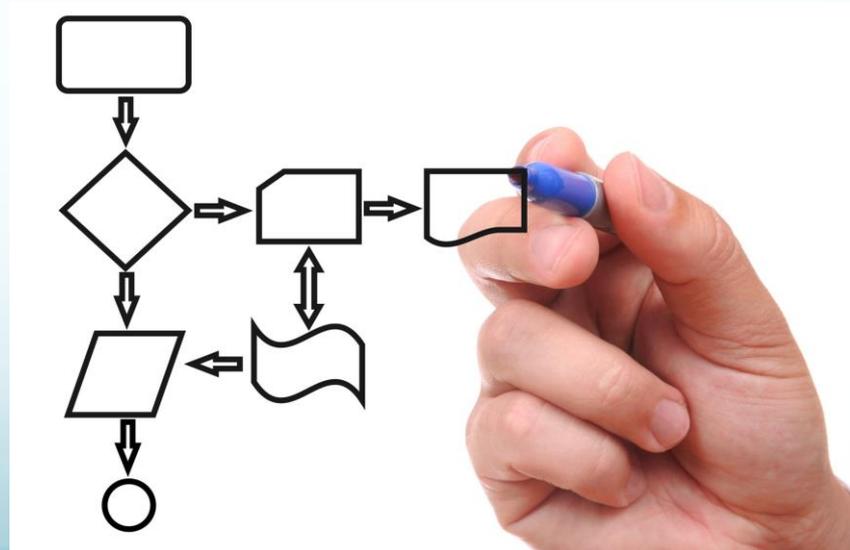


Données probantes

- fournissent rapidement aux écoles des données pertinentes relatives à leur rendement;
- utilisent efficacement des études existantes pour orienter la planification;
- mettent en place des systèmes informatisés de gestion de l'information faciles à utiliser pour le personnel des écoles;

Processus organisationnels

- 4- Des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage



Processus

- adoptent une approche cohérente en matière d'amélioration qui comprend un petit nombre d'objectifs clés maintenus durant une long période de temps;
- n'encombrent pas les écoles d'un trop grand nombre d'initiatives;
- procèdent par étapes faciles à gérer et considèrent ces premières étapes comme des occasions d'apprentissage;

Perfectionnement professionnel

- **5- Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi pour tous les membres**



Perfectionnement professionnel

- consacrent très peu de temps aux questions administratives durant les réunions du personnel enseignant et des directions d'école. Ces réunions sont presque entièrement allouées au perfectionnement professionnel;
- tiennent compte des initiatives d'amélioration de la commission scolaire et de l'école dans l'organisation des occasions de perfectionnement professionnel;
- consacrent du temps à la collaboration sur les initiatives d'amélioration des pratiques pédagogiques dans presque toutes les écoles;

Budgets, structures, politiques

- **6- Des budgets, des structures, des politiques et des procédures en matière de personnel et d'utilisation du temps harmonisés avec la mission, la vision et les objectifs de l'organisation scolaire**



Budgets, structures, politiques

- disposent d'un processus permanent et systématique pour assurer l'harmonisation continue de leur budget avec les objectifs qui concernent les élèves;
- prévoient des processus continus et systématiques pour assurer l'harmonisation continue de leurs structures organisationnelles avec les efforts que déploie le personnel pour améliorer les pratiques pédagogiques;
- planifient suffisamment de temps et d'argent à consacrer au perfectionnement professionnel des leaders et du personnel enseignant.

Leadership

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



Leadership

- s'assurent que les leaders les plus compétents de l'organisation sont affectés là où les besoins sont les plus criants;
- s'attendent à ce que les leaders scolaires soient au fait de la qualité de l'enseignement du personnel enseignant;
- font en sorte que l'apprentissage demeure la principale préoccupation de la communauté et du personnel du bureau central. (réseaux)

Relations internes

- **8- Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants**



Relations internes

- Les rôles au sein du bureau central sont interreliés, le travail étant accompli en collaboration dans l'atteinte d'un ensemble d'objectifs communs, voire interdépendants.
- Les membres du personnel des écoles ont souvent un rôle à jouer dans les décisions qui touchent la commission scolaire et entrent régulièrement en contact avec le personnel du bureau central pour obtenir du soutien ou de l'aide.
- Les membres du personnel du bureau central se rendent fréquemment dans les écoles et connaissent souvent le nom de la plupart des membres du personnel des écoles.

Une approche de gouvernance axée sur les politiques



Une approche de gouvernance axée sur les politiques

- Les commissaires
- axent une grande partie du processus d'élaboration de politiques sur l'amélioration de l'apprentissage et du bien-être des élèves;
- participent à l'instauration d'une culture d'excellence;
- respectent le rôle de la direction générale et des cadres supérieurs dans les activités quotidiennes de gestion de la commission scolaire.

Autonomie professionnelle

- **Autonomie définie (loose-tight leadership) :**
- Un concept de leadership qui encourage l'autonomie et la créativité dans un contexte de paramètres bien définis et des priorités qui doivent être respectées.
- Des normes professionnelles et déontologiques élevées.

Quelques fondements pour que l'organisation s'améliore...

- Fondement 1 :
- Ce n'est pas en développant principalement les compétences individuelles que l'on améliore l'organisation, mais plutôt en misant sur les compétences collectives du système. (organisation)

Senge, P. (1995) »On Schools as Learning
Organisations » Education Leadership Vol.
52 No.7

- Fondement 2 :
- En visant l'excellence, il faut comprendre que les efforts d'amélioration se déplacent presque entièrement vers les écoles.

McKinsey Report, How the World's Most Improved school systems Keep Getting Better » 2010, p.123

- Fondement 3 :
- Le parcours vers l'excellence n'est jamais terminé. L'organisation doit demeurer vigilante en ce qui a trait aux priorités de l'organisation: FOCUS

McKinsey Report, How the World's Most Improved school systems Keep Getting Better » 2010, p.124

Le leadership moteur

Un leadership du milieu

Communautés d'apprentissage professionnelles

Est-ce que
l'organisation
favorise:

**la création des réseaux
d'appui par les pairs?**

**Le développement de
l'imputabilité par les
pairs?**

Flexibilité

Est-ce que
l'organisation
permet

**une décentralisation
des décisions
pédagogiques aux
communautés
d'écoles?**

Fournir davantage de mécanismes d'appui pour les professionnels

Est-ce que
l'organisation
s'assure que

**le personnel enseignant
et les directions se
concentrent davantage
sur la pédagogie que
sur les tâches
administratives?**

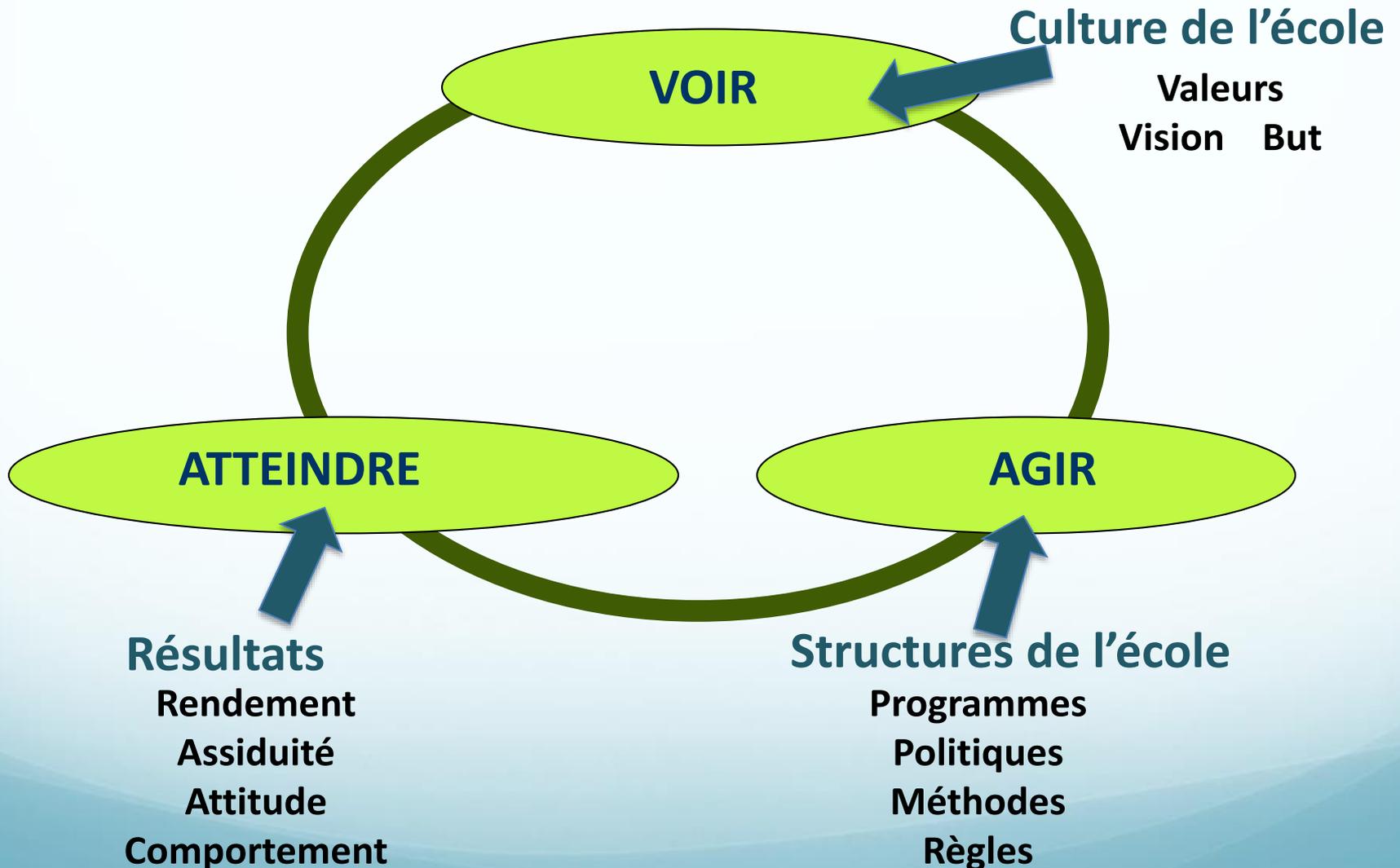
Soutenir les innovations à travers le système

Est-ce que
l'organisation

identifie et fait la
promotion des exemples
de stratégies innovatrices
dans les écoles?

développe des mécanismes
afin de partager ces
innovations avec l'ensemble
des écoles?

Cycle des résultats



Adapté de Covey (1989) par Wayne Hulley