



À tous les collègues,

Nous reconnaissons votre engagement exceptionnel à améliorer les résultats des élèves dans les écoles de l'Ontario financées par les fonds publics, et nous vous remercions du travail que vous accomplissez afin de collaborer à la réussite de nos élèves.

Dans les quelques pages qui suivent, nous désirons partager certaines leçons apprises sur le terrain et certaines stratégies de leadership pédagogique fondées sur la recherche actuelle. Dans les prochains bulletins, nous aborderons d'autres aspects du rôle crucial que vous jouez pour hausser la barre et réduire l'écart relativement aux résultats de tous nos élèves.

Nous vous invitons à vous joindre à nous dans ce projet d'apprentissage qui nous permet de mieux comprendre notre rôle à titre de leader pédagogique.

En vous remerciant,
Avis Glaze, Ruth Mattingley, Marjatta Longston et Ann Perron
Le Secrétariat de la littératie et de la numératie

DES SURINTENDANTS COMME LEADERS PÉDAGOGIQUES

De fortes aptitudes en lecture, en écriture et en mathématiques sont essentielles à l'éducation d'un enfant. Elles constituent la pierre angulaire de l'apprentissage. Des mathématiques à la musique, des sciences à l'histoire, la capacité d'apprentissage des enfants est poussée à son plein potentiel grâce à nos efforts en matière de littératie et de numératie. C'est la raison pour laquelle la mission du Secrétariat est urgente, soit d'augmenter les résultats des élèves dans ces matières. C'est également la raison pour laquelle votre rôle de surintendant est essentiel. Vous vous assurez que les principaux éléments de la pierre angulaire reposent sur une base solide. Vos capacités à titre de leader pédagogique sont essentielles afin de garantir cette base solide.

C'est le type de leadership précisé dans l'article 286 de la *Loi sur l'éducation*. Le premier devoir d'un agent de supervision est d'aider les enseignants à améliorer la qualité de l'éducation. Les responsabilités liées à cette tâche sont :

- Visiter les écoles et les classes
- S'assurer que les écoles répondent aux besoins des élèves le mieux possible
- Tenir les conseils informés des pratiques visant à appuyer l'élève dans ses apprentissages

Conclusions de la recherche

La recherche indique également que le leadership pédagogique constitue une caractéristique essentielle des dirigeants des conseils scolaires efficaces (Institut de leadership en éducation, ministère de l'Éducation de l'Ontario). Une récente recherche menée en Ontario montre que les agents de supervision doivent être des leaders pédagogiques afin de collaborer à la réussite des élèves (Campbell, Fullan et Glaze, 2006). Dans les conseils scolaires les plus performants de l'Ontario, les surintendants connaissent l'école et savent comment améliorer le système, ils sont en mesure d'évaluer le niveau de littératie, ils connaissent les méthodes d'enseignement d'une classe et savent ce qu'est l'apprentissage. Ils établissent des buts qui sont importants pour le perfectionnement des élèves, et ils sont présents dans les écoles, pouvant ainsi observer les pratiques et fournir des commentaires éclairés. De plus, dans le cadre de l'étude menée par le Conseil ontarien des directions de l'éducation (CODE) en 2006 sur le rôle des agents de supervision en Ontario, on a observé un changement en ce qui concerne les pratiques dans l'ensemble de la province. Les dirigeants du système scolaire reconnaissent de plus en plus que le leadership pédagogique constitue un élément clé de leur rôle.

Quelques points saillants de l'étude menée par le CODE en 2006

Dans le cadre de l'étude financée par le ministère de l'Éducation, on a examiné au sein de groupes de discussion et par des sondages en ligne les paramètres généraux du rôle d'agent de supervision, notamment le leadership au sein du conseil, la préparation, le recrutement et la planification de la relève. On a également discuté du perfectionnement professionnel continu et des méthodes d'évaluation.

De toutes les personnes consultées, 40 p. 100 ont indiqué consacrer jusqu'à la moitié de leur temps à des activités de leadership pédagogique.

« On peut observer un changement; les directeurs d'école indiquent qu'ils constatent une plus grande présence des agents de supervision et que ces derniers essaient de comprendre et de mener certaines initiatives pédagogiques; ils ont tous des responsabilités à l'école; nous sommes responsables; les plans d'amélioration du système scolaire et les mesures à prendre relativement aux résultats de l'OQRE reposent sur nous. »

« Il faut stabiliser le système d'éducation. Nous devons modifier le rôle des agents de supervision afin qu'ils puissent passer plus de temps dans les écoles. Beaucoup de directeurs d'école considèrent que les tâches précisées dans la 'description de travail' de l'agent de supervision ne sont pas de celles qu'ils désirent accomplir. En redéfinissant ce rôle pour y indiquer que le titulaire du poste planifie 'l'atteinte de résultats', peut-être que les conseils réussiront à susciter à nouveau l'intérêt des éducateurs pour des postes d'agent de supervision. »

« Le rôle a changé au cours de mes quelques vingt années de service à titre d'agent de supervision. Aujourd'hui, on met plus l'accent sur les résultats de l'élève et sur la responsabilité en ce qui concerne la performance des élèves. Mon défi consiste à trouver du temps dans mon agenda pour répondre à toutes les demandes. Mes obligations en matière de reddition de compte ne me permettent pas de me rendre dans les écoles. Mon objectif est de m'y rendre une fois par semaine. Présentement, je le fais une fois par mois. »

Lorsqu'ils se sont penchés sur la recherche concernant le rôle du bureau central du conseil, MacIver et Farley (2003) ont cerné quatre responsabilités du conseil qui ont une incidence sur les résultats des élèves, notamment les pratiques d'embauche, le soutien au programme/à l'enseignement, le soutien aux directeurs d'école et le perfectionnement professionnel du personnel enseignant. Au Royaume-Uni, Davies et Hentschke (2003) ont examiné la possibilité d'utiliser les nouvelles relations entre les dirigeants locaux ainsi que les partenariats avec des consultants pour améliorer le rendement des élèves. Ils ont souligné que la capacité des membres du conseil à jouer un rôle actif dans l'amélioration des écoles constitue un élément clé d'un leadership efficace au sein du conseil. Aux États-Unis, une récente étude menée par *The Wallace Foundation* en 2006 a fait ressortir le besoin d'un leadership au sein des conseils scolaires afin d'élaborer leurs stratégies de façon à mettre l'accent sur l'apprentissage des élèves en classe.

La conclusion de cette recherche semble indiquer que les surintendants doivent intégrer le leadership pédagogique à leur travail dans les écoles, bien que ce ne soit pas toujours une tâche facile à accomplir. Richard Elmore (2000) a affirmé que « la participation directe à l'enseignement est parmi les tâches les moins fréquemment accomplies par les administrateurs, et ceux qui accomplissent régulièrement des activités de leadership pédagogique représentent une proportion relativement petite de l'ensemble de l'effectif administratif » (p. 7). Ce point souligne le défi que représente pour les surintendants l'intégration du leadership pédagogique à leur travail quotidien. Cela fait également ressortir la nécessité pour nous d'examiner plus à fond ce que signifie le leadership pédagogique pour les surintendants.

Le leadership pédagogique signifie pour les surintendants qu'ils

doivent établir des objectifs afin d'aider les élèves à réussir et pour les directeurs d'école ainsi que les enseignants, qu'ils doivent réfléchir à des moyens individuels et collectifs de modifier les pratiques pour améliorer l'apprentissage des élèves (*Wallace Foundation*, 2006). Pour revenir aux conclusions de Campbell, Fullan et Glaze (2006) en ce qui concerne les conseils scolaires efficaces, ils ont cerné certains points liés au rôle du surintendant. Dans ces conseils scolaires, les surintendants :

- sont responsables de la réussite de *tous* les élèves;
- mettent l'accent sur l'équité des résultats;
- évaluent et surveillent l'efficacité des dirigeants en fonction des résultats des élèves;
- montrent leur appui des objectifs relatifs à l'amélioration des résultats des élèves;
- assurent l'uniformité entre les objectifs de l'école, du conseil et de la province;
- utilisent les données du système et de l'école pour prendre des décisions pédagogiques;
- connaissent la pédagogie et l'évaluation efficaces;
- demandent aux directeurs d'école et aux enseignants de participer à des activités d'apprentissage professionnel;
- communiquent régulièrement et efficacement avec les écoles et les collectivités;
- partagent le leadership aux fins d'amélioration.

Toutefois, comme nous prévient Elmore (2000), pour les surintendants, le rôle de leader pédagogique est parfois éclipsé par une longue liste de tâches administratives. Nous pouvons donc nous demander ce qu'est le leadership pédagogique dans la vie occupée des surintendants, et comment ces derniers arrivent à répondre aux exigences en matière de reddition de compte et aux besoins d'amélioration?

Dans les pages suivantes, nous vous présentons une façon d'intégrer ces tâches à votre travail quotidien.

Questions entendues sur le terrain...

Vers une pratique réfléchie

1. Faire de l'établissement des objectifs un processus de collaboration...

- Favoriser la participation des intervenants
- Examiner les plans d'amélioration des écoles en collaboration avec les équipes d'amélioration des écoles
- Établir des objectifs mesurables et cohérents
- Établir un consensus afin de contribuer à la réalisation des objectifs
- Communiquer clairement et régulièrement avec l'ensemble de la communauté scolaire

Quelles sont les principales initiatives mises en œuvre dans votre famille d'écoles? Dans chaque école?

Quelle est la relation entre le leadership des directeurs d'école et le rendement des élèves?

De quelle façon parvient-on habituellement à obtenir un consensus? Comment pourrait-on y parvenir?

Quels sont les messages essentiels, les principales croyances ainsi que les visions communes?

2. Définir les objectifs non négociables en matière de rendement et d'enseignement...

- Adopter un cadre de référence commun en vue d'assurer un enseignement efficace (fondé sur les résultats, conforme aux rapports des tables rondes d'experts du ministère, etc.)
- Adopter un comportement qui permettra de contribuer à la réalisation des objectifs liés au rendement et à l'enseignement en visitant les classes, en engageant des discussions avec le personnel enseignant, etc.

De quelle façon les objectifs favoriseront-ils un rendement élevé de la part de tous les élèves?

Quelles sont les pratiques pédagogiques adoptées dans les conseils et les écoles?

De quelle façon ces pratiques sont-elles mises en œuvre et comment en assure-t-on le suivi?

3. Harmoniser les objectifs des écoles, des conseils et de la province...

- Offrir des séances de perfectionnement professionnel aux conseillers scolaires et obtenir leur appui
- S'assurer que les directeurs d'école ont des responsabilités liées au leadership pédagogique
- Développer volontairement des aptitudes relatives au leadership pédagogique afin de soutenir les directrices et directeurs d'école dans leur travail

De quelle façon pourrions-nous véhiculer l'importance d'assurer une harmonie entre l'ensemble des écoles?

Dans quelle mesure le plan de chaque école s'harmonise-t-il avec celui du conseil?

Y avait-il des points communs, où étaient les différences et pourquoi y en avait-il?

4. Surveiller les objectifs des écoles en matière de rendement des élèves, d'interventions et d'enseignement...

- Observer les classes pendant les visites
- Examiner les évaluations et les appréciations des directeurs d'école
- Utiliser les données afin de cerner les incompatibilités et de favoriser les rapprochements lorsque les données varient
- Cibler des interventions afin d'éliminer les incompatibilités
- Coordonner les efforts dans les écoles
- Rendre publiques les données sur le rendement des élèves

Quels groupes sont sous-performants dans chaque école et dans l'ensemble des écoles?

Quelles sont les interventions ciblées actuellement utilisées?

Pourquoi et sur quoi s'appuie-t-on?

Quelles sont les caractéristiques communes de l'ensemble des écoles?

Quels sont les indicateurs de réussite?

5. Affecter des ressources afin de contribuer à l'atteinte des objectifs en matière de rendement et d'enseignement...

- Affecter les ressources en vue de maximiser l'incidence sur le rendement et l'enseignement
- Coordonner l'apprentissage professionnel pour qu'il s'harmonise avec les objectifs des groupes visés
- Fournir des ressources visant à assurer un perfectionnement professionnel complet et intégré au travail
- Former le personnel grâce à des pratiques pédagogiques communes mais flexibles

De quelle façon le mode de prestation de l'apprentissage professionnel permet-il d'améliorer le rendement et l'enseignement?

Quelles pratiques démontrent un leadership pédagogique?

De quelle façon les agents de supervision s'assurent-ils de bien comprendre le programme actuel et d'avoir une incidence positive sur le rendement des élèves?

Voir Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2006); Waters et Marzano, (2006)

En d'autres termes...

Partagez une vision commune, utilisez des stratégies fondées sur la recherche et des données probantes, favorisez l'apprentissage professionnel et fournissez les ressources nécessaires pour créer un environnement propice au changement.

1. Partager vos connaissances

- Communiquer la vision de votre conseil selon laquelle tous les élèves peuvent réussir et fournir des objectifs mesurables aux fins d'amélioration; présenter les plans d'amélioration à toute la communauté scolaire
- Présenter les plans d'amélioration à toute la communauté scolaire en vue de gagner la confiance du public
- Organiser des visites à l'école avec tous les surintendants d'écoles et dresser une liste claire de questions fréquentes
- Former des équipes d'apprentissage et les encourager à partager leurs idées de même qu'à mener des recherches sur le rendement des élèves et l'amélioration afin de développer les capacités
- Prévoir du temps pour les discussions sur l'amélioration des élèves lors des réunions

2. Fournir un modèle

- Montrer ce qu'est le leadership pédagogique
- Utiliser les données non regroupées du conseil et des écoles pour prendre des décisions concernant l'école ou le système (utiliser les données dans le cadre d'interventions ciblées)
- Planifier des visites officielles afin d'encourager les directions d'école à discuter régulièrement de leurs plans relativement à leur école et à se poser les questions difficiles sur le rendement des élèves (Qui réussit? Qui ne réussit pas? Pourquoi? Quelles mesures allons-nous prendre?)

- Fournir de l'assistance professionnelle aux administrateurs et être prêt à intervenir s'il y a des problèmes liés à la réussite, à l'apprentissage et à la sécurité des élèves

3. Être une source d'encouragement et de motivation

- Faire preuve d'optimisme : créer un climat positif et célébrer la réussite
- Mettre en place des réseaux d'administrateurs pour fournir de l'appui afin de surmonter les défis que peuvent présenter certains parents et créer des opportunités pour visiter d'autres écoles.
- Souligner les efforts des administrateurs qui font preuve de leadership en matière d'enseignement, et encourager le partage des connaissances entre les écoles
- Encourager les membres du personnel enseignant à faire preuve de leadership

4. Fournir du soutien

- Fournir des ressources professionnelles au personnel administratif en vue de les aider à développer leurs capacités et à faire preuve de leadership
- Offrir des services d'accompagnement (coaching) et de mentorat au personnel administratif
- Fournir au personnel administratif du financement, du temps ainsi que la possibilité de suivre une formation professionnelle intégrée au travail

- Inviter des conférenciers qui aborderont des sujets comme l'amélioration des compétences, l'équité et d'autres sujets d'intérêt pour le personnel administratif
- Harmoniser les initiatives de la GIARE et les stratégies d'amélioration, et utiliser la technologie de façon efficace
- Négocier avec les cadres supérieurs afin d'assurer l'équité des ressources dans les secteurs où les besoins des élèves sont manifestes

5. Agir

- Examiner les données des élèves recueillies dans chaque école et dans l'ensemble des écoles, et réviser au besoin les plans élaborés par les conseils
- Encourager le personnel administratif à travailler de concert avec le personnel enseignant et à faire preuve de leadership pédagogique
- Partager avec les autres écoles les stratégies efficaces fondées sur des recherches et des données probantes
- Planifier régulièrement des visites officielles avec le personnel administratif, et examiner les données, les objectifs et les plans de croissance des écoles en vue d'améliorer le rendement des élèves et de mettre en œuvre un processus continu de supervision et de révision.
- Former et soutenir des équipes d'apprentissage caractérisées par le respect mutuel, la témérité et l'expérimentation.

Références

- Campbell, C., Fullan, M., et Glaze, A. *Réaliser le potentiel d'apprentissage. Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie*. Rapport de projet, Toronto, ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2006.
- Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation. *The role of the supervisory officer in Ontario's district school boards. A Report by the Council of the Ontario Directors of Education (CODE) for the Ministry of Education*, août 2006.
- Davies, B., et Hentschke, G. C. *Public/private partnerships in education: Their nature and contribution to educational provision and improvement*, National College for School Leadership, 2003.
- Elmore, R. *Building a new structure for school leadership*, Washington, D.C., The Albert Shanker Institute, 2000.
- Institut de leadership en éducation. *A detailed review of the research on leadership and student achievement*, tiré du site Web du ministère de l'Éducation de l'Ontario. [http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/pdfs/Suport_LongLit.pdf]
- Maclver, M., et Farley, E. *Bringing the district back In: The role of the central office in improving instruction and student achievement*, Baltimore, Maryland, John Hopkins University, Centre for Research on the Education of Students Placed at Risk, 2003, tiré du site Web du ERIC, [<http://www.eric.ed.gov>] (Consulté le 26 février 2007).
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *Établissement des cibles et planification des améliorations*, Toronto, Ontario, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2006.
- Staz, A. *Discussion paper on the role of superintendent of schools*, manuscrit non publié, Niagara District School Board, 2005-2006.
- Wallace Foundation. *Leadership for learning: Making connections between, state, district and school policy and practices*, The Wallace Foundation, New York, 2006. [Également disponible en ligne] [<http://www.wallacefoundation.org/>].
- Waters, J. T., et Marzano, R. J. *School district leadership that works: The effect of superintendent leadership on student achievement*, Denver, Colorado, Mid-continent Research for Education and Learning, 2006. [Également disponible en ligne] [<http://www.mcrel.org/topics/products/244/>].