

Communauté d'apprentissage professionnelle
De la théorie à la pratique :
Académie de leadership

Présentation
Congrès ADIGECS-RNDGÉ
14 mai 2015

Prologue

Cette présentation est un résumé d'un plus long atelier qui décrit la mise en œuvre du cycle d'accompagnement professionnel (dont la CAP fait partie) d'une commission scolaire au grand complet.

Inspiré entre autres des travaux de Fullan, Hattie, Leithwood et Dufour, le concept de l'**Académie de leadership** est un outil de développement professionnel, de recrutement, et de gestion décisionnelle.

Mise en contexte

Toujours confronté à nous assurer que chaque élève atteint son plein potentiel, il n'y a qu'un pas à franchir pour comprendre que le succès d'une école dépend largement de deux éléments : l'enseignant, et par dessus tout, le leadership de la direction d'établissement.

C'est à lui plus que quiconque, que revient de s'assurer que l'enseignement est de qualité, et que l'apprentissage s'effectue dans chacune des salles de classe.

Quelques résultats de recherche

Puisque l'enseignant représente l'un des éléments sur lequel repose la réussite, parlons en brièvement. Pour se faire, regardons les travaux de John Hattie.

Qui est John Hattie? Chercheur en éducation, il a fait une synthèse de plus de 800 méta-analyses regroupant plus de 80 millions d'élèves sur le sujet de « Qu'est-ce qui favorise l'apprentissage? ». Il en ressort six classes.

Le facteur enseignant

- Maison (parents);
- Enseignement;
- Programmes d'enseignement;
- Enseignant;
- Élèves;
- École.

De ces six classes, laquelle diriez-vous a le plus grand impact sur la réussite?

Sans grande surprise...

- 1- **Enseignant**
- 2- Programme d'enseignement
- 3- Enseignement
- 4- Élève
- 5- Maison
- 6- École...

Pendant qu'on y est, démystifions certaines croyances...

Grande importance + de 0.45

- Implications des parents
- Rétroaction
- Accélération
- Conscience phonologique
- Développement professionnel
- Méta cognition



Importance moyenne 0.25 à 0.45

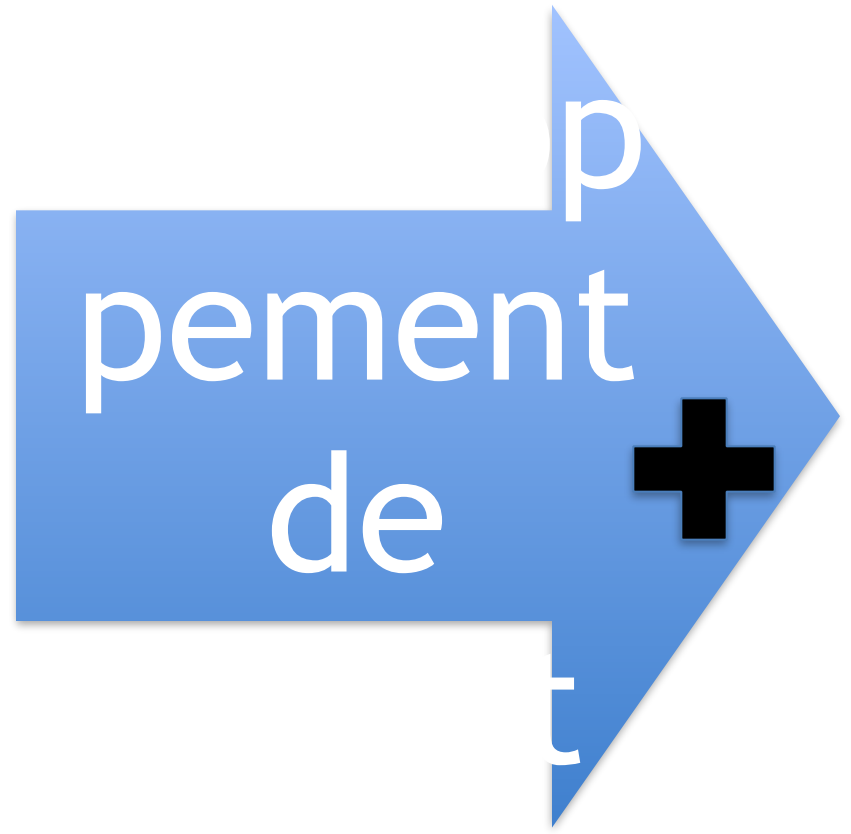
- Devoirs
- Enrichissement
- Technologie
- Programme habileté sociale
- Qualité de l'enseignement



Peu d'importance de 0 à 0.25

- Genre
- Ratio
- Styles apprentissage
- Finances
- Classes multi-niveaux

Pour ceux qui se demandent, les deux extrêmes
du spectre d'Hattie...



En Finlande...

« Une leçon qu'on peut tirer du système d'éducation en Finlande est qu'au lieu d'embaucher les futurs enseignants les plus académiquement brillants, il est préférable de choisir ceux et celles qui ont une passion naturelle pour enseigner. »

Pasi Sahlberg

L'enseignant comme pierre angulaire

Les recherches indiquent que les changements profonds entraînant la transformation des pratiques des enseignants et le développement de leurs compétences sont amenés par un processus complexe et cyclique qui nécessite la réflexion sur les pratiques pédagogiques. (Butler, 2005; Lafortune 2008)

De là, il n'y avait qu'un pont à franchir pour arriver au besoin d'une CAP.

La direction d'établissement



La « direction d'établissement »

« Le leadership scolaire, surtout celui exercé par la direction d'établissement, vient au deuxième rang quant à l'incidence sur l'apprentissage des élèves. »

Leithwood, Seashore, Anderson et Whalstrom
(2004)

Direction d'établissement

L'éducation est en constante évolution et les administrateurs scolaires font quotidiennement face à des défis qui, de plus en plus, demandent à chacun d'élargir ses champs de compétences. Qu'il s'agisse d'administrateurs aguerris ou bien de recrues fraîchement sorties des salles de classe, la formation continue demeure un outil essentiel à la croissance professionnelle de chacun.

Constat

Ces deux derniers constats nous forcent à mettre en place un processus plus rigoureux lorsque vient la sélection des administrateurs.

Mais qu'avons-nous comme outil pour choisir?

Qu'avons-nous comme moyens pour former nos enseignants à prendre la relève?

Défis

Le recrutement est difficile;

Le glamour de la position n'existe plus;

Dans certaines provinces : peu de différences salariales entre profs-direction...mais qualité de vie moindre...

Comment s'assurer du bon candidat? (principe de Peter)

Défis

Lourde tâche;

1/5 direction abandonne après une année;

La majorité des directions d'établissement indiquent ne pas avoir de formation de base quant à la supervision pédagogique de leurs enseignants;

Manque d'accompagnement souvent dû à une lourdeur de la machine gouvernementale.

5 recommandations de la Fondation Wallace

1. Avoir un processus de sélection de candidats plus rigoureux...ne pas choisir un « corps chaud ».
2. Les aspirants candidats ont besoin d'être accompagnés et préparés avant l'entrée en fonction.
3. Les districts scolaires doivent faire plus qu'exercer un pouvoir si ils veulent des directions de qualité.
4. Les gouvernements devraient utiliser leur pouvoir d'influence pour mettre en place un programme de certification.
5. Tout au long de leur parcours, mais plus spécifiquement lors de la première année, les directions ont besoin de mentorat.

Académie de leadership



Mission

Former et développer la future génération d'administrateurs scolaires;

Former et développer la relève de direction des services;

Accompagner et mentorer les directions d'établissement déjà en poste.

Ramifications de l'Académie de leadership

Académie de Leadership

Niveau 1

Niveau 3

Formation

Niveau 2

Formation

et CAP des
aspirants
candidats
en

Formation
et CAP des
administrat
eurs

et CAP des
administrat
eurs
chevronnés

Académie de leadership

L'Académie de leadership est aussi une structure décisionnelle. Elle tire son fonctionnement du modèle de gestion « participative » favorisant le consensus.

- *Développement professionnel*
- *Formules d'allocations budgétaires*
- *Accompagnement professionnel et évaluation*
- *Supervision*
- *RAI (réponse à l'intervention)*
- *CAP*

Académie de leadership

- Se fixer des objectifs
- Se concentrer sur l'essentiel : la réussite des élèves
- Construire des CAP, s'éloigner de l'isolement
- Utilisation des données comme moteur de discussion
- Prendre part à des conversations courageuses

Académie de leadership

Résultats

Direction
générale

Direction
des services

Directeur
école

Enseignants

Les différents niveaux d'impact



Niveau 1 Académie de leadership

Le rôle que la direction d'école joue auprès de son équipe pédagogique est crucial. Elle est ultimement responsable du succès des élèves, des relations saines avec la communauté scolaire, et de la bonne marche de son établissement.

Comment bien préparer un enseignant à changer son chapeau de pédagogue pour celui de leader? Malgré toutes les théories, rien de tel que la pratique de cas réels et d'accompagnement.

Le niveau 1 de l'Académie vise les enseignants, coordonnateurs, conseillers pédagogiques qui aimeraient poursuivre une carrière en administration.

Niveau 2 Académie de leadership

Le cycle administratif prend en moyenne 5 années avant d'avoir fait le tour du jardin. Durant cette période, l'accompagnement professionnel des administrateurs est très important, tout comme la mise en œuvre du plan personnel de croissance.

Le niveau 2 de l'Académie de leadership vise à parfaire les compétences des leaders administratifs. Ce second niveau peut prendre plusieurs formes y incluant le soutien direct du superviseur, mais surtout prendre part à des ateliers, une CAP, et des échanges pratiques de mise en situation.

Niveau 3 Académie de leadership

Le niveau 3 se veut l'étape de la formation des formateurs.

À ce niveau, les participants vont parfaire leurs connaissances de façon plus pointue.

Le niveau 3 réunit un groupe restreint d'administrateurs chevronnés, recommandés par une direction générale ou une direction générale adjointe, et qui, en soit, forme une CAP.

Ce sont les candidats qui se destinent à un poste d'accompagnateur (coach, mentor) ou qui visent un poste de niveau supérieur.

La sélection des candidats au niveau 1

Fournir une lettre de motivation indiquant :

- ✓ Quelles sont les raisons qui vous incitent à devenir un administrateur scolaire?;
- ✓ Le nom, le titre et les coordonnées de deux références;
- ✓ Le nombre d'années d'expérience en qualité d'enseignant.

Sélection des candidats niveau 1

Participer à trois rencontres préparatoires :

- ✓ 16 octobre 2014;
- ✓ 13 novembre 2014;
- ✓ 11 décembre 2014.

Durée : 75 minutes

Heure: 16 h à 17 h 15

Lieu : Centre administratif ou par le biais de LYNC

Sélection des candidats niveau 1

Pour faire suite aux trois rencontres préparatoires, chaque candidat devra participer à une entrevue individuelle de type « mise en situation » qui vise à évaluer sa capacité à analyser et gérer des situations.

Sélection des candidats

Après la ronde des entrevues de décembre, le comité fera l'évaluation de chaque dossier et déposera une recommandation pour chacun d'eux à savoir, si oui ou non, les candidats sont choisis pour poursuivre leur cheminement au sein de l'Académie de leadership.

Autant dans l'affirmative que dans la négative, la division scolaire communiquera avec chaque candidat afin de leur expliquer la décision prise.

Seront pris en considération dans l'évaluation finale :

- ✓ la performance lors de l'entrevue;
- ✓ les témoignages des personnes en référence;
- ✓ la lettre de motivation.

Exigences postsélection

- Une fois admis(e) au sein de l'Académie de leadership, le/la candidat(e) s'engage à suivre des ateliers portant sur des sujets divers :
- Les types de leadership et de leaders;
- La gestion financière d'une école;
- Les lois qui sous-tendent nos actions quotidiennes;
- Les directives administratives;
- Les conventions collectives et les ressources humaines;
- Le régime pédagogique, les comités scolaires;
- Les ressources matérielles, le transport;
- Etc.

Cadre conceptuel

Engagement moral et éthique

Leadership
pédagogique

Leadership
organisationnel

Leadership
institutionnel

Leadership
Gestion

6 secrets du changements de Fullan

- Aimez vos employés
- Amenez vos gens à interagir dans un but précis
- Renforcez la capacité collective
- L'apprentissage se fait au quotidien
- Agissez en transparence
- Cultivez le leadership chez les autres

Le rôle de la commission scolaire dans la mise en œuvre de CAP efficace

Durant plusieurs années, les recherches indiquaient qu'une CAP ne nécessitait pas d'aide extérieure de l'enceinte de l'école, encore moins de la commission scolaire. Il fallait simplement décentraliser et donner la latitude à l'équipe école afin que s'opère la magie (bottom-up).

Le rôle de la commission scolaire dans la mise en œuvre de CAP efficace

Une méta-analyse de recherche effectuée par *Marzano et Waters* en 2009 a conclu qu'il y avait une corrélation « négative » entre les résultats des élèves et une gestion autonome de l'école.

Pour rendre l'analyse plus complexe, le contraire est aussi vrai : une gestion de haut en bas (top-down) n'apporte pas de meilleurs résultats et donc, n'est pas plus recommandée.

Le rôle de la commission scolaire dans la mise en œuvre de CAP efficace

- Pour atteindre les résultats escomptés, Marzano et Waters parlent plutôt du concept d'« autonomie définie ».
- *L'autonomie définie* est un concept qui met l'accent sur des buts communs, définis par la commission scolaire, et surtout non-négociables. Il doit être accompagné d'une reddition des résultats, basées sur des outils d'évaluation.
- De cette autonomie définie découle la CAP.

Merci!



Bibliographie

- Michael Fullan: *6 secrets of change*

<http://fr.slideshare.net/WSU/six-secrets-of-change-fullan>

Michael Fullan: *The change leader*

<http://www.michaelfullan.ca/media/13396052090.pdf>

Richard Dufour / Robert J. Marzano: *Leaders of learning*

<http://www.solution-tree.com/leaders-of-learning.html>

Bibliographie

John Hattie : *Visible learning*

<http://visible-learning.org/2009/02/visible-learning-meta-study/>

Martine Leclerc et Jean Labelle: *CAP comme développement professionnel...*

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00780226/document>

Marzano and Waters: *District leadership that works*

<http://www.marzanoresearch.com/district-leadership-that-works>

Bibliographie

Fondation Wallace: *The making of the Principal...*

<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Documents/The-Making-of-the-Principal-Five-Lessons-in-Leadership-Training.pdf>

Kenneth Leithwood: *Strong district and their leadership*

[http://iel.immix.castorage6/1382796579Strong Districts and their Leadership 2013.pdf](http://iel.immix.castorage6/1382796579Strong_Districts_and_their_Leadership_2013.pdf)

Leithwood, Seashore, Anderson and Wahlstrom: *How leadership influences student learning*

<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/How-Leadership-Influences-Student-Learning.aspx>