

9 Pratiques de dirigeants de commissions scolaires chevronnés



Sphères

Pratiques de leadership précises

- 1 Établir une mission, une vision et des objectifs largement partagés fondés sur des images ambitieuses de la personne éduquée**
 - S'assurer qu'un processus transparent pour l'établissement de la vision/l'orientation est réalisé
 - Dans le cadre du processus, mener beaucoup de consultations sur les orientations de la commission scolaire
 - Prendre suffisamment de temps pour s'assurer que la mission, la vision et les objectifs (orientations) du système sont largement connus, compris et partagés par tous les membres de leurs organisations
 - Définir, démontrer et modeler les objectifs, les priorités et les valeurs du système pour le personnel lors de la visite des écoles
 - Intégrer les orientations de la commission scolaire aux plans d'amélioration, aux réunions avec les directeurs d'école et à d'autres interactions initiées par les dirigeants
- 2 Donner des conseils instructifs cohérents**
 - Adopter une orientation de service axée sur les écoles
 - Harmoniser les objectifs du programme, les instruments d'évaluation, les pratiques pédagogiques et les ressources d'enseignement
 - Insister sur des objectifs ambitieux pour l'enseignement et l'apprentissage
 - Soutenir l'attention portée aux données les plus probantes disponibles pour éclairer les décisions relatives à l'amélioration de l'enseignement
 - Exiger que les écoles se concentrent sur les besoins de chaque élève ainsi que de groupes d'élèves
 - Encourager le personnel à faire preuve d'initiative dans les limites créées par le système d'orientation pédagogique de la commission scolaire
- 3 Renforcer les capacités et les engagements du personnel des écoles et de la commission scolaire pour chercher et utiliser de multiples sources de données probantes pour éclairer les décisions**
 - Utiliser les données de toutes les sources disponibles pour faciliter la prise de décisions au bureau central
 - Insister sur l'utilisation des données les plus probantes disponibles recueillies de manière systématique au moyen de recherches et d'autres méthodes pour éclairer les décisions lorsque cela est possible
 - Encourager la collaboration dans l'interprétation et l'utilisation des données
 - Renforcer la capacité du système d'utiliser des données recueillies de manière systématique et son aptitude à le faire pour éclairer la prise de décisions
 - Offrir de la formation aux directeurs d'école et au personnel sur l'utilisation des données et de recherches pour appuyer la prise de décisions
 - Modeler le processus de prise de décisions fondé sur des données pour le personnel des écoles
 - Justifier les interactions avec les commissaires ainsi que les conseils qui leur sont donnés à l'aide de données probantes solides
- 4 Créer des processus d'amélioration organisationnelle axés sur l'apprentissage**
 - Exiger que les processus d'amélioration soient fondés sur des données probantes
 - Établir un nombre gérable d'objectifs précis pour l'amélioration des écoles de la commission scolaire
 - Faire participer les dirigeants scolaires aux décisions relatives aux améliorations à apporter à l'échelle de la commission scolaire
 - Créer des structures et des normes au sein de la commission scolaire pour encourager des discussions régulières, réciproques et approfondies sur les progrès réalisés en matière d'amélioration dans les écoles ainsi que dans le système tout entier
 - Élaborer et mettre en œuvre, de manière interactive et en collaboration avec les dirigeants scolaires, des plans d'amélioration pour les écoles et le conseil ou la commission scolaire
 - Créer des structures pour faciliter une surveillance et un peaufinage réguliers des processus d'amélioration
 - Permettre aux écoles d'adapter les initiatives d'amélioration les visant
- 5 Offrir du perfectionnement professionnel en milieu de travail**
 - Offrir de nombreuses possibilités de perfectionnement professionnel aux enseignants et aux dirigeants scolaires, pour la plupart sous forme de communauté d'apprentissage ou en milieu de travail
 - Utiliser des réseaux du système interne comme des mécanismes centraux pour le perfectionnement professionnel des dirigeants scolaires
 - Harmoniser le contenu du perfectionnement professionnel avec les capacités requises pour l'amélioration des écoles et de la commission scolaire
 - Exiger que les plans d'augmentation du personnel correspondent aux priorités d'amélioration des écoles et de la commission scolaire
 - Tenir le personnel responsable d'appliquer les nouvelles capacités en supervisant la mise en œuvre des plans d'amélioration des écoles



Sphères

Pratiques de leadership précises

- 6** **Harmoniser les budgets, les politiques/procédures relatives au personnel et l'utilisation du temps avec la mission, la vision et les objectifs de la commission scolaire**
- Harmoniser l'affectation des ressources avec les objectifs d'amélioration des écoles et de la commission scolaire
 - Coordonner les politiques et procédures relatives au personnel avec les objectifs d'amélioration de la commission scolaire
 - Faire correspondre les structures organisationnelles aux objectifs d'amélioration de la commission scolaire
 - Donner aux directeurs d'école une grande autonomie en ce qui concerne l'embauche des enseignants
 - Demander aux écoles d'affecter les ressources pédagogiques de manière équitable et les aider à le faire
- 7** **Utiliser un système de gestion du rendement exhaustif pour le développement du leadership dans les écoles et la commission scolaire**
- Utiliser les données les plus probantes disponibles sur un leadership réussi comme une source importante de critères utilisés pour le recrutement, la sélection, le perfectionnement et l'évaluation des dirigeants scolaires et de la commission scolaire
 - Faire correspondre les capacités des dirigeants et les besoins des écoles
 - Offrir aux dirigeants potentiels et existants de nombreuses possibilités de perfectionner davantage leurs capacités de leadership
 - Établir des plans réalistes pour la relève du leadership
 - Promouvoir des formes coordonnées de distribution du leadership dans les écoles
- 8** **Recommander et soutenir une approche relative à la gouvernance axée sur les politiques pour les pratiques du conseil ou de la commission scolaire**
- Encourager les commissaires à se concentrer sur les politiques de la commission scolaire et la réalisation de ses objectifs et priorités (modèle de gouvernance axé sur les politiques de pratiques des commissaires)
 - Inciter la participation des membres élus du conseil ou de la commission scolaire en établissant des objectifs généraux à utiliser dans l'exécution de leurs responsabilités d'élaboration et de contrôle des politiques
 - Faire régulièrement des comptes rendus au conseil ou à la commission scolaire des progrès en ce qui concerne l'atteinte de ces objectifs généraux
- 9** **Entretenir des relations de travail productives avec le personnel et les intervenants**
- Personnel interne des écoles et de la commission scolaire**
- Créer des systèmes et des processus de communication dans l'ensemble de la commission scolaire pour garder tous les membres informés
 - Établir des relations ouvertes, accessibles et collaboratives avec les directeurs d'école
 - Encourager des formes réciproques de communication avec et entre les écoles
 - Promouvoir des niveaux élevés d'interaction entre tous les dirigeants scolaires découlant d'un sens des responsabilités commun par rapport à l'amélioration du système
 - Créer des structures pour faciliter des formes réciproques de communication, entraînant des réseaux profondément interreliés de dirigeants scolaires et du système travaillant en collaboration pour réaliser les orientations du système
 - Protéger les écoles des distractions externes nuisant aux priorités et aux objectifs des écoles et de la commission scolaire
- Groupes communautaires locaux**
- Consulter régulièrement des groupes communautaires par rapport à des décisions ayant des répercussions sur la collectivité
 - Encourager le personnel à participer directement à des groupes communautaires
 - Démontrer l'importance que la commission scolaire accorde à ses liens communautaires
- Parents**
- Tenir les écoles responsables d'établir des relations de travail productives avec les parents
 - Influencer le travail des écoles dans le but de favoriser une amélioration des cultures éducatives dans le milieu familial de leurs élèves
- Ministère de l'Éducation**
- Établir/maintenir des niveaux d'engagement élevés avec le ministère provincial de l'Éducation
 - L'engagement avec le ministère est souvent proactif plutôt que seulement réceptif
 - Utiliser de manière souple et adaptative les initiatives et cadres provinciaux, s'assurant qu'ils contribuent à la réalisation des objectifs et des priorités du système plutôt que de s'en éloigner