



The Institute for  
Education Leadership

L'Institut de leadership  
en éducation

[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)

***Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée***

**Durham Catholic District School Board**

**Contexte**

Le Durham Catholic District School Board est un conseil scolaire dynamique situé dans la région du grand Toronto et qui englobe Oshawa, Pickering, Ajax, Whitby et les cantons de Brock, Scugog et Uxbridge. Il compte 38 écoles élémentaires, 7 écoles secondaires et 6 établissements d'apprentissage parallèle et d'éducation permanente, et sert 14 611 élèves du palier élémentaire et 7 749 du palier secondaire.

***Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée***

Pendant l'année scolaire 2013-2014, nous avons connu une vague de changements, notamment avec la nomination d'une nouvelle directrice de l'éducation et un certain nombre d'agentes et d'agents de supervision nouvellement nommés. Sous la direction de la nouvelle directrice de l'éducation, nous nous sommes lancés dans un travail de révision complet, tant à l'échelle du conseil scolaire qu'à celle de la communauté, afin de mettre au point notre plan stratégique 2014-2019, intitulé *Discovery 2020*.

Ce plan a été élaboré en vue de donner forme à la vision du conseil scolaire pour les cinq prochaines années et de répondre aux objectifs du plan *Atteindre l'excellence : Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario* du ministère de l'Éducation, ainsi

qu'au Profil des finissants et finissantes des écoles catholiques de l'Ontario (Ontario Catholic School Graduate Expectations). Après un an de consultation, d'étude et de révision approfondis, des groupes de travail représentant un échantillon d'intervenantes et intervenants ont choisi d'y intégrer 10 thèmes énonçant les connaissances que doivent acquérir les élèves pour réussir au 21<sup>e</sup> siècle. Chaque thème compte trois priorités et trois objectifs généraux. Au cours de ce travail de planification, nous avons mis au point des plans plus détaillés, accompagnés d'actions stratégiques, d'échéanciers et d'indicateurs de réussite. Nous avons également créé un nouvel énoncé de mission, de vision et de valeurs pour le conseil scolaire en vue de renforcer cette nouvelle orientation stratégique.

Le travail de réflexion ci-dessous met en lumière les principaux éléments du processus relativement à chaque « pratique spécifique » mentionnée dans le tableau *Pratiques des leaders de conseil scolaire performant*. Nous y ajouterons également un commentaire sur les répercussions de chacune des pratiques.

Dès le début de l'année, nous avons donné la priorité à *Discovery 2020* – un processus de consultation visant à élaborer la vision de notre conseil scolaire. Que désirions-nous pour les élèves des écoles catholiques qui venaient juste d'entrer dans le système d'éducation lorsqu'ils obtiendraient leur diplôme d'ici 2020? De quoi ont besoin nos élèves en tant qu'apprenantes et apprenants du 21<sup>e</sup> siècle? Comment notre conseil scolaire peut-il répondre à ces besoins? Un sondage en ligne a été envoyé par courriel à tout le personnel du conseil scolaire; il était accompagné d'une invitation à participer à des séances de consultation communautaire et à des forums des élèves organisés dans les écoles secondaires, ainsi qu'une invitation ouverte à tous ceux et celles désirant rencontrer individuellement la directrice de l'éducation. Plus de 1 100 personnes ont répondu au sondage, et le taux de participation aux séances de consultation communautaire et aux forums des élèves était bon. Notre directrice de l'éducation a également accueilli un flux ininterrompu de membres de la communauté employés dans divers services et désireux de lui faire part de leurs idées dans le cadre d'une conversation privée informelle. Nous

avons établi les principes directeurs du plan stratégique à partir de ce processus de consultation, donnant ainsi lieu à la base du plan, à partir de laquelle 10 grands thèmes ont été dégagés :

1. Observation des témoignages de la foi
2. Enseignement et apprentissage
3. Développer les itinéraires d'études
4. Insuffler du leadership
5. Célébrer l'inclusion
6. Servir dans le cadre de partenariats
7. Nouvelles technologies
8. Promouvoir la communication
9. Gérer les ressources
10. Éducation permanente

Le travail de consultation s'est poursuivi avec la formation du comité de planification stratégique et de sous-comités, qui se sont chacun vu attribuer l'un des 10 thèmes. Le comité de planification était constitué d'un grand nombre d'intervenantes et d'intervenants diversifiés, parmi lesquels du personnel du conseil scolaire, des élèves, des parents d'élèves des curés, des conseillères et conseillers scolaires, des membres de la communauté et des membres de syndicats. Le comité directeur a été secondé par la personne responsable de la planification et des admissions, qui a pu réunir les données de plusieurs sources afin de dresser un tableau des besoins de notre conseil scolaire, pour aujourd'hui et pour demain. Les membres du comité ont ensuite étudié les données des consultations, les mesures de rendements des élèves, des données démographiques, des données régionales sur la croissance du logement et les nouvelles mises en chantier, des études statistiques sur l'allocation des ressources, les finances, des données sur l'éducation de l'enfance en difficulté, des données précises sur l'aide destinée aux écoles catholiques ainsi que l'âge, l'alphabétisme et les dates de fin d'études des élèves. Les sous-comités étaient dirigés par des agentes et agents de supervision, lesquels ont

encadré l'établissement de priorités, d'objectifs et d'actions stratégiques pour chacun des thèmes, ainsi que d'échéanciers réalistes et d'indicateurs de réussite permettant d'évaluer les progrès, communiqués à la communauté dans le rapport annuel de la directrice de l'éducation sur la réussite de notre plan stratégique.

Les effets de ce travail collectif ne se sont pas fait attendre : nous avons remarqué une plus forte participation au sein des divers services de notre conseil scolaire. Les thèmes ne sont pas traités en vase clos : le travail autour du thème « Servir dans le cadre de partenariats » servira par exemple de base à celui du thème « Enseignement et apprentissage ». Les thèmes peuvent être mis en relation, et cette impression de suivre un plan cohérent et uniforme donne un second souffle au conseil scolaire. Le fait d'avoir mis au point ce plan tous ensemble – et d'avoir surmonté les quelques écueils rencontrés pendant le processus – a donné lieu à un fort sentiment d'appartenance et à une bonne compréhension de notre vision. Nous croyons que toutes nos décisions, qu'elles soient prises à l'échelle des services du conseil scolaire, des écoles ou des salles de classe, devraient refléter les priorités du conseil scolaire. Le plan stratégique peut maintenant servir de base pour les plans de perfectionnement professionnel et les plans des services du conseil scolaire et nous aider à évaluer la pertinence des plans d'amélioration de notre conseil scolaire et des écoles. Nous croyons qu'un travail de consultation approfondi, combiné à la création d'une vision transparente, permettra à notre conseil scolaire de continuer sur sa lancée et de prendre de la vitesse.

***Les leaders des conseils scolaires performants prennent le temps nécessaire pour s'assurer que la mission, la vision et les objectifs (les orientations) du conseil scolaire sont bien connus, compris et partagés par tous les membres de l'organisation.***

Le travail de planification stratégique est fondé sur trois principes directeurs :

- **L'excellence** : Les enfants et les élèves de tout âge auront un rendement scolaire élevé, acquerront des compétences précieuses et feront preuve de civisme. Les

représentantes et représentants du milieu de l'éducation bénéficieront d'un appui pour leur apprentissage continu et seront reconnus comme étant parmi les meilleurs du monde.

- **L'équité** : Tous les enfants et tous les élèves seront motivés à réaliser leur plein potentiel et vivront des expériences d'apprentissage enrichissantes depuis leur naissance jusqu'à l'âge adulte.
- **La nouvelle évangélisation** : Les élèves, en tant que témoins des valeurs de l'Évangile, soutiendront chaque jour l'Église catholique dans sa volonté de répondre aux besoins spirituels de la société actuelle.

*(Sources : Atteindre l'excellence : Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario, ministère de l'Éducation et Religious Education, Ontario Catholic Elementary Curriculum Policy Document Grades 1-8)*

Notre directrice de l'éducation met constamment en avant ces trois principes (les « trois E ») quand elle communique avec le personnel, les élèves, leurs parents, les conseillères et conseillers scolaires et les membres de la communauté, dans toutes sortes de rencontres ou de séances de formation. Grâce au processus *Discovery 2020*, ces principes sont ancrés dans les esprits, en particulier chez tous celles et ceux qui ont participé à l'élaboration de notre plan stratégique, mais aussi chez le personnel de l'administration centrale et les directions d'école et directions adjointes qui ont adopté ce plan cette année. Les dix thèmes de notre plan stratégique sont tous bien enracinés dans ces principes.

Nous avons uni nos efforts en vue de faire connaître la forme définitive du plan *Discovery 2020* : les agentes et agents de supervision responsables des priorités stratégiques ont fait de multiples présentations devant diverses intervenantes et divers intervenants, parmi lesquels des conseillères et conseillers scolaires, des gestionnaires, des directions d'école et des directions adjointes, du personnel des services du conseil scolaire et des membres de comité. Depuis la finalisation de la version provisoire du plan, ils ont aussi fait des présentations formelles (sur des thèmes choisis) à l'occasion de chaque réunion du Conseil et ont terminé en

dévoilant officiellement le document. Un lien vers le plan, maintenant très en vue sur le site Web du conseil scolaire, a été envoyé par courriel aux employés.

Les prochaines étapes consisteront à faire en sorte que le personnel des écoles se penche sur le plan et ses répercussions sur le travail réalisé dans les écoles et les salles de classe. Une journée pédagogique est en cours de préparation afin de déployer le plan dans les écoles, ainsi que les nouvelles mission, vision et valeurs, à la fin de l'année scolaire 2014-2015. Nous espérons que les représentantes et représentants du milieu de l'éducation se reconnaîtront dans le plan et que les priorités stratégiques les aideront à prendre des décisions pour leur école ou pour leur classe.

Le résultat de cette démarche volontaire visant à ce que tout le monde comprenne notre mission, notre vision et nos valeurs grâce au plan *Discovery 2020* et aux trois principes directeurs (Excellence, Équité et Nouvelle évangélisation) est que tout le monde utilise les mêmes termes et fasse plus attention à ce que son travail, ses activités ou ses décisions reflètent bien la vision du conseil scolaire. Nous sommes maintenant prêts à garantir une meilleure uniformité, et notre travail de planification est bien plus précis. Quand les priorités sont bien comprises, l'importance du travail qui nous attend devient flagrante.

***Les leaders des conseils scolaires performants articulent, modèlent et démontrent les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire auprès du personnel lors de leurs visites dans les écoles. Ils incorporent les orientations du conseil scolaire dans les plans d'amélioration, les réunions avec les directions d'école ainsi que les autres interactions initiées par les leaders scolaires.***

Maintenant que nous entamons une nouvelle année scolaire, nous nous demandons comment nous allons faire connaître nos priorités à l'échelle des écoles et les présenter à l'occasion des réunions de la directrice de l'éducation avec les directions d'école et des séances de formation du conseil scolaire. Dans le cadre du thème « Promouvoir la communication », nous étudions des priorités stratégiques telles

que la promotion de messages clés et les moyens de renforcer ces messages. Nous révisons actuellement notre plan d'amélioration pour nous assurer que celui-ci reflète parfaitement les priorités stratégiques du thème « Enseignement et apprentissage ». Nous continuerons de présenter les orientations du conseil scolaire à toutes les réunions avec les directions d'école à l'aide de diapositives montrant les représentations graphiques de nos 10 thèmes. Chaque présentation commencera par faire le lien avec la priorité stratégique correspondante. L'objectif est double; d'abord, nous nous assurons que le temps et l'énergie que nous consacrons sont en lien avec le plan stratégique, et ensuite, nous rappelons constamment aux directions d'école, directions adjointes et aux membres du personnel les termes et les principes du plan stratégique. Au niveau de la famille d'écoles, nous demanderons aux équipes-écoles, à l'occasion de nos visites et de nos discussions sur les plans d'amélioration des écoles, d'expliquer de quelle façon leurs plans cadrent avec les priorités du conseil scolaire.

Nous pensons que nous obtiendrons ainsi une certaine uniformité au sein du conseil scolaire qui nous permettra de mieux mettre notre temps, notre énergie et nos ressources au service de ce qui compte le plus.

### ***Une approche globale en matière de développement du leadership***

En révisant notre Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) et nos programmes de développement du leadership à l'aide de groupes de travail et de discussions avec les leaders scolaires, nous avons remarqué qu'en tant que conseil, nous avons besoin d'élaborer un nouveau programme pour les futurs leaders et de revoir notre modèle de mentorat pour les directions d'école et directions adjointes. Des comités directeurs et des rôles de responsables ont donc été créés pour ces deux initiatives. Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) sert de référence pour la refonte de ces programmes, pour que nos nouveaux et futurs leaders connaissent parfaitement les cinq capacités clés du leadership et les ressources personnelles en leadership lorsqu'ils prépareront leur plan de croissance personnel.

Comme beaucoup d'autres conseils scolaires, nous avons été témoins en juin 2013 d'une vague de départs à la retraite exceptionnellement massive, ce qui signifie qu'aujourd'hui, beaucoup de nouvelles directions d'école et directions adjointes ont besoin de notre aide. La planification de la relève reste donc l'une de nos priorités.

Le travail de réflexion ci-dessous met en lumière les principaux éléments de notre Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire relativement à chaque « pratique spécifique » mentionnée dans le tableau *Pratiques des leaders de conseil scolaire performant*. Nous y ajouterons également un commentaire sur les répercussions de chacune des pratiques.

***Les leaders des conseils scolaires performants s'inspirent essentiellement des meilleures données existantes sur les pratiques de leadership efficaces (p. ex., le CLO) pour établir les critères de recrutement, de sélection, de perfectionnement et d'évaluation des leaders scolaires et des leaders du système.***

Étant donné le grand nombre de personnes participant au programme de mentorat des directions d'école et directions adjointes, nous devons revoir la pertinence de son mode de prestation. Un nouveau comité directeur, plus grand, a été mis sur pied, ce qui a permis à de nombreuses nouvelles personnes d'apporter leurs idées. Des données ont révélé que dans quelques cas, les directions d'école et directions adjointes ne tiraient pas pleinement parti de leur plan de croissance professionnelle et que celui-ci ne cadrerait pas nécessairement avec le CLO. Les séances de mentorat des directions d'école et directions adjointes ne faisaient pas non plus toujours le lien avec les plans d'apprentissage par mentorat. Nous avons donc décidé de délaisser ces ressources disparates pour nous focaliser sur des ressources internes fondées sur le CLO qui nous serviraient de référence tout au long des séances.

Grâce à l'outil d'auto-évaluation du CLO, les participantes et participants ont pu entreprendre une réflexion sur les pratiques de leadership efficaces et définir les points qu'ils désiraient approfondir dans leur plan d'apprentissage par mentorat et leur plan de croissance professionnelle. Ces points ont été revus en détail et ont



servi de socle à toutes les séances de formation suivantes. L'étude soigneuse du CLO et l'attention qui y a été accordée ont été très utiles, autant pour les mentors que pour les mentorés.

Un nouveau programme intitulé « Aspiring Leaders » (programme à l'intention des futurs leaders) a également été mis en place afin de simplifier la planification de la relève au sein du conseil scolaire. Il a été conçu pour permettre aux représentantes et représentants du milieu de l'éducation de savoir s'ils désiraient un jour endosser un rôle de leader (occuper un poste de direction d'école ou de direction adjointe). Certaines candidates et certains candidats se sont inscrits d'eux-mêmes au cours d'un an, alors que d'autres ont été pressentis par les directions d'école et directions adjointes actuellement en poste (le personnel n'ayant pas reçu d'invitation pouvait aussi s'y inscrire). Le cours s'articulait autour des éléments suivants : un outil d'auto-réflexion, l'observation au poste de travail, l'étude d'un ouvrage (*Shepherd Leadership*) et des séances sur le leadership efficace.

Le cours a été mis en place et offert par une surintendance et un petit groupe de directions d'école et directions adjointes des paliers élémentaire et secondaire. Au moment de sa création, il reposait sur le cadre de leadership catholique. À l'aide d'un outil d'auto-réflexion inspiré de ce cadre, les candidates et candidats ciblaient les points à améliorer avec leur direction d'école ou direction adjointe. Ils étaient invités à sortir de leur zone de confort et à explorer les domaines où ils croyaient pouvoir s'améliorer, ou suggérés par leur direction ou direction adjointe comme domaine d'amélioration potentiel (p. ex., offrir son aide pour le développement de la foi du personnel, la discipline ou les pratiques de réhabilitation dans les écoles). Une fois son objectif fixé, la candidate ou le candidat était responsable d'y travailler et d'échanger avec ses collègues les connaissances acquises. L'outil d'auto-réflexion, que les candidates et candidats pouvaient consulter pendant l'activité, a aussi servi de point de départ à la discussion. Ces outils n'étaient pas destinés à être recueillis par les animateurs, mais devaient plutôt permettre aux candidates et candidats de réfléchir à leurs capacités en matière de leadership. L'outil d'auto-réflexion était

divisé selon les mêmes piliers que ceux du cadre de leadership catholique et contenait des questions auxquelles les participantes et participants devaient répondre. Il a également servi dans l'activité sur l'observation au poste de travail. Beaucoup de candidates et candidats ont indiqué avoir survolé le cadre de leadership catholique dans d'autres cours, tels que ceux du Programme menant à la qualification de direction d'école, mais n'avoir jamais eu l'occasion de l'étudier et de réfléchir à ce qu'il signifiait pour eux. Ils ont aussi indiqué qu'ils avaient apprécié la façon dont ils avaient été encadrés.

En ce qui concerne le recrutement, la sélection, et l'évaluation des leaders, il faut savoir que nous avons mis tous les formulaires des ressources humaines à jour pour qu'ils cadrent avec les cinq capacités clés du leadership. À titre d'exemple, lorsque les directions d'école désirent exprimer leur appui envers une éventuelle candidate ou un éventuel candidat au leadership, elles remplissent un formulaire dans lequel elles doivent rédiger un commentaire pour chacune des cinq capacités (c'est-à-dire donner la preuve que la candidate ou le candidat les possède) et évaluer les ressources personnelles en leadership de la personne en question.

Le résultat de ces initiatives et l'harmonisation des pratiques avec le CLO ont donné lieu, au sein du conseil scolaire, à une approche vers le développement du leadership plus axée sur les atouts. Le fait de décrire précisément les pratiques spécifiques des leaders efficaces dans le cadre du leadership a été très utile. Le CLO a été un excellent catalyseur de planification et d'apprentissage professionnel au sein des comités directeurs, de la famille d'écoles et du conseil scolaire. Les candidates et candidats au leadership connaissent bien le CLO et montrent une bonne connaissance de leurs ressources personnelles en leadership, ce qui profite semblablement aux leaders scolaires actuellement en poste.

***Les leaders des conseils scolaires performants fournissent aux leaders potentiels et à ceux en poste de nombreuses occasions de développer leurs capacités en leadership et élaborent des plans de relève réalistes.***

En vue de créer une culture de mentorat dans notre conseil scolaire, toutes les séances de mentorat destinées aux directions d'école et directions adjointes ont été ouvertes aux directions d'école et directions adjointes qui ne faisaient pas officiellement partie du programme. Nous avons également uni nos efforts pour que les participantes et participants au programme « Aspiring Leaders » prennent part à une importante formation offerte à l'échelle du conseil scolaire et destinée aux directions d'école et directions adjointes. Les leaders scolaires souhaitant participer à un plus grand nombre d'occasions d'apprentissage, nous avons créé plusieurs nouveaux programmes de développement du leadership pour les prochaines années qui traiteront des domaines de croissance professionnelle ciblés par les leaders scolaires. Le CLO continuera d'être utilisé par les familles d'écoles pour lancer la discussion sur les pratiques exemplaires.

En invitant plus de personnes à prendre part au leadership et à l'apprentissage, nous avons accru le sentiment d'appartenance et d'entraide qui existe entre les directions d'école et directions adjointes actuelles et leurs éventuels successeurs. Le nombre de demandes de participation au programme « Aspiring Leaders » a dépassé celui des places disponibles, et le taux de participation pour le rôle de mentor ou pour faire partie du comité directeur était très élevé. Nous croyons que donner aux personnes l'occasion de prendre conscience du rôle de leader qu'elles peuvent jouer et d'apprendre les unes des autres les incitera à s'affirmer en tant que leaders. Presque tous les membres du premier groupe ayant participé au programme ont obtenu des postes de leaders, et une nouvelle vague de futurs leaders est venue pour les remplacer. Les formulaires de satisfaction distribués à l'occasion des séances indiquent que les leaders ont aimé l'apprentissage. Il semblerait que nous focaliser sur le CLO et les pratiques de leadership spécifiques, plutôt que sur une multitude de ressources, a été très utile au groupe. Nos leaders se

familiarisent avec les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership visées par le CLO, ce qui nous fait prendre conscience que nous pouvons mettre au point d'autres ressources ciblées pour élaborer nos plans de développement professionnel et de relève.

## **Résumé**

L'initiative *Discovery 2020* et certains aspects de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire, décrits dans la présente étude de cas, ont des caractéristiques communes avec les conseils scolaires performants, tels que la présente étude *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. Après réflexion, nous avons compris que les pratiques spécifiques ne se limitent pas aux caractéristiques énoncées; en fait, les neuf caractéristiques mentionnées dans la recherche sont des outils qui permettent de mettre au jour ces caractéristiques spécifiques. Les thèmes clés qui ressortent à plusieurs reprises font le lien avec l'importance du travail collectif et du respect des priorités pour lesquelles on s'engage (par exemple, les priorités du plan stratégique ou les pratiques de leadership du Cadre de leadership catholique et avec cette détermination à communiquer ces messages clés à notre conseil scolaire (à tous les niveaux). Le cadre qu'offre le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires tiré de la recherche *Les conseils scolaires performants et leur leadership* est un outil indispensable à l'auto-réflexion pour la planification de la croissance et l'amélioration du conseil scolaire.