



The Institute for  
Education Leadership

L'Institut de leadership  
en éducation

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

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

### **Waterloo Region District School Board**

#### **Contexte**

Le Waterloo Region District School Board est l'un des plus grands conseils scolaires de l'Ontario; il sert environ 63 000 élèves dans 120 écoles de la région de Waterloo.

Situé au cœur du Sud-Ouest de l'Ontario, il englobe les villes de Kitchener, de Cambridge et de Waterloo ainsi que les cantons de Wellesley, de Woolwich, de Wilmot et de North Dumfries. Dans les cantons, le Waterloo Region District School Board gère des écoles dans les communautés d'Ayr, de Baden, de Breslau, de Conestogo, d'Elmira, de Floradale, de Linwood, de New Dundee, de New Hamburg et de St. Jacobs.

Notre enseignement est axé sur le développement des connaissances, des compétences et des attitudes sur lesquelles les élèves pourront s'appuyer tout au long de leur vie ainsi que dans leur apprentissage. Nous sommes fiers de notre personnel et de son dévouement envers l'apprentissage et le développement de nos élèves. Plusieurs membres de notre personnel ont été reconnus aux niveaux local, provincial et national comme étant les meilleurs de leur domaine.

Nos élèves gagnent régulièrement différents prix pour leurs prouesses scolaires, artistiques ou sportives. Nos diplômés réussissent bien dans leurs études subséquentes et leurs carrières.

Nous accordons de l'importance à l'implication des parents dans nos écoles et les encourageons à s'investir dans le conseil d'école local.

La présente étude de cas se penche sur deux caractéristiques du conseil : des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants et une orientation pédagogique cohérente.

Durant la dernière décennie, le Waterloo Region District School Board a, comme plusieurs autres conseils de l'Ontario, mis l'accent sur la définition d'une vision commune de ce qu'est l'enseignement efficace en salle de classe. Avant cela, il était fréquent de voir plusieurs écoles consacrer leurs efforts à différentes améliorations avec peu d'orientation centrale. Lorsque le ministère de l'Éducation a commencé à travailler de façon plus centralisée et normative, avec l'introduction du Secrétariat de la littératie et de la numératie et de la Stratégie visant la réussite des élèves, le Waterloo Region District School Board a emboîté le pas. Il a commencé à diriger ses efforts vers une vision plus centralisée et à offrir plus de soutien à ses écoles pour que celles-ci atteignent l'objectif ministériel d'améliorer la réussite des élèves en rehaussant la barre et en comblant les écarts.

En regardant le travail accompli ces cinq dernières années en particulier, nous savons que notre priorité a été d'élaborer une orientation pédagogique cohérente pour notre conseil scolaire. Nous avons travaillé à faire en sorte que les leaders du conseil scolaire soient cohérents et sur la même longueur d'onde tout en mettant en œuvre nos plans d'amélioration pour le rendement des élèves du conseil scolaire et des écoles.

En tant que cadres supérieurs, nous avons déterminé qu'il était important de définir une vision de l'apprentissage qui ferait le lien entre l'objectif du conseil scolaire et ses croyances et attentes communes. Cette vision a été complétée par un accent sur le perfectionnement professionnel ancré dans l'utilisation de cycles d'apprentissage et le choix d'outils d'enseignement à rendement élevé. Le plan d'amélioration du conseil scolaire provisoire qui s'ensuivit a servi de point de référence à notre conseil scolaire pendant des années.

Notre structure de quatre surintendances de l'éducation, dont l'objectif est de soutenir l'enseignement dans les écoles, nous a aidés à nous concentrer sur la mise en œuvre du plan d'amélioration du rendement des élèves du conseil scolaire. De plus, en ayant une surintendance responsable des services d'apprentissage, ainsi qu'une surintendance exécutive pour superviser les actions de l'équipe, nous avons pu intégrer et harmoniser les soutiens à l'enseignement et les ressources pour que le plan d'amélioration du rendement des élèves du conseil scolaire soit soutenu dans tout le système.

Pendant ce temps, nous avons aussi travaillé assidûment à accroître la capacité de nos leaders scolaires au moyen de différentes séances de formation axées sur l'amélioration de l'enseignement. Avec le temps, et grâce aux efforts d'accroissement de la capacité, nous avons pris un virage culturel; les équipes d'administration des écoles jouent un plus grand rôle dans l'orientation du programme d'enseignement de leurs écoles. Au palier élémentaire, la participation des directions d'école et directions adjointes à différentes initiatives provinciales, comme Écoles au milieu des niveaux de rendement, ainsi qu'à des groupes de réseautage dans leurs propres écoles, leur a permis d'acquérir un rôle de premier plan dans les cycles d'apprentissage et divers aspects des stratégies d'évaluation efficaces. Dans les écoles secondaires, nos directions d'école ont collaboré avec les chefs de section pour élaborer une nouvelle procédure d'évaluation et de communication du rendement visant à mettre en œuvre des stratégies d'évaluation efficaces au niveau de l'école.

Notre objectif global continue d'être la réussite et le bien-être des élèves, et nous sommes convaincus que cet objectif doit être mis de l'avant quand nous travaillons avec des leaders du conseil scolaire. De par sa nature, la caractéristique une orientation pédagogique cohérente du Cadre d'efficacité des conseils scolaires veut que le travail ne soit jamais terminé. Dans notre cycle d'amélioration continue, nous devons être à l'écoute des besoins de nos élèves et savoir que c'est un groupe

dynamique dont les caractéristiques et les besoins changent avec la diversification de nos communautés scolaires.

Au cours de l'année scolaire 2013-2014, notre directeur de l'éducation actuel a rencontré différents groupes de discussion pour obtenir des commentaires provenant de tous les niveaux de l'organisation. Les renseignements qu'il a récoltés ont révélé que beaucoup de membres du conseil scolaire avaient l'impression que le leadership était devenu plutôt hiérarchique et que les décisions étaient souvent prises du haut vers le bas. Cette information allait à l'encontre du travail fait précédemment pour renforcer la capacité du leader pédagogique de bâtir une orientation pédagogique cohérente. Pendant les discussions de groupe avec le personnel en administration des affaires, il est devenu évident que les gens se sentaient déconnectés du groupe de leaders du conseil scolaire et ne se reconnaissaient pas dans le plan d'amélioration du rendement des élèves du conseil scolaire. Leur impression que la prise de décision était inutilement longue et nécessitait une tonne d'approbations a aussi été mentionnée à plusieurs reprises.

Durant la dernière année, nous avons entrepris une évaluation de l'engagement communautaire. Ce qui est ressorti de cette évaluation, qui touchait les leaders communautaires et scolaires, le personnel du bureau central, les enseignantes et enseignants et le personnel de soutien, c'est qu'il faut que le conseil scolaire et la communauté mettent davantage l'accent sur l'engagement et la communication. Les résultats de l'évaluation indiquent un clivage entre les intervenantes et intervenants à l'interne et ceux à l'externe quant à la façon dont ils sont inclus dans les consultations et la prise de décision à tous les niveaux du conseil scolaire. En priorité, le directeur de l'éducation a redéfini le rôle du personnel du bureau de la direction de l'éducation; il a ainsi confié l'engagement et les communications à l'attaché d'administration. Le directeur de l'éducation et l'attaché d'administration ont écouté plus de 60 groupes représentant des intervenantes et intervenants internes et externes durant la première année. Cette rétroaction continue d'influencer les priorités du conseil scolaire. Un continuum de l'engagement a été

soutenu par les conseillères et conseillers et est présentement mis en œuvre dans le conseil scolaire et la communauté. Tous les groupes de travail doivent avoir un objectif clair et bien défini, que leurs travaux servent à l'information, à la consultation ou à la collaboration.

Après la vaste consultation réalisée par notre directeur de l'éducation durant sa première année, il a été déterminé au printemps 2014 que nous devions nous concentrer sur la caractéristique une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants. Lorsque nous nous sommes penchés sur cette caractéristique, il est apparu que nous devions commencer par nos intervenantes et intervenants à l'interne. L'un des tournants est survenu lorsque nous sommes allés au Colloque ontarien en matière de leadership et avons eu la chance d'entendre Ken Leithwood, Meredith Honig et Andy Hargreaves parler passionnément de l'importance pour les cadres supérieurs et les leaders scolaires de travailler ensemble plus efficacement. Leur message a trouvé écho chez notre équipe, surtout l'idée de « diriger du milieu ». Ce concept du conseil scolaire travaillant avec les leaders scolaires pour changer son orientation nous a fait réfléchir à la façon dont notre conseil scolaire répond actuellement aux besoins des écoles et au besoin de partager le leadership.

Lors de la réunion en mai des cadres supérieurs, notre directeur de l'éducation a fait part de ses idées concernant l'importance de lier le leadership du conseil scolaire à celui des écoles. Durant son exposé, il a indiqué que plus d'efforts seraient consacrés à mieux comprendre la recherche portant sur *Les conseils scolaires performants et leur leadership* au cours de la prochaine année. De plus, il a souligné que pour atteindre notre objectif de favoriser la réussite et le bien-être des élèves, tous les leaders du système devraient participer à la discussion sur l'établissement de relations de travail productives.

Pour démontrer notre volonté d'établir des relations de travail productives, nous avons commencé par étudier la façon dont les réunions des leaders du système étaient organisées afin de voir si elles répondaient aux besoins de ce groupe. Suite à

cette étude, nous avons décidé de nous axer davantage sur un leadership élargi, qui engloberait les leaders à tous les niveaux. Nous avons étudié l'organisation de ces nouvelles réunions et décidé qu'elles devraient être examinées par le comité directeur de la Stratégie de développement du leadership, lequel comprend des représentantes et représentants de directions d'école, de directions adjointes, de cadres supérieurs et de gestionnaires des services opérationnels ainsi que des ressources humaines. Plusieurs réunions ont été tenues entre juin et septembre pour veiller à ce que le travail sur les réunions des leaders du système soit fait dans un véritable esprit de leadership collectif et qu'il mette l'accent sur la des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants.

Il est à noter que le comité directeur de la Stratégie du développement du leadership offre depuis longtemps des expériences de leadership de qualité dans le conseil scolaire, principalement sous la supervision de directions d'école et de directions adjointes, avec un soutien limité du personnel du bureau central. Ce groupe a une tradition de bénévolat et de leadership fort qui a bien servi le conseil scolaire. Les programmes pour les futurs leaders et de mentorat des leaders scolaires nouvellement nommés sont gérés par ce groupe depuis des années et ont répondu autant aux besoins individuels qu'à ceux du conseil scolaire. Ces deux exemples font partie d'un programme de développement du leadership complet qui touche un large éventail de membres du conseil scolaire.

Il faut avouer que durant les réunions, il régnait un certain scepticisme face à nos efforts pour établir des relations de travail productives. Les participantes et participants craignaient qu'en mettant l'accent sur le leadership, nos efforts paraîtraient plus vagues qu'en nous concentrant sur l'enseignement. Nous avons donc dû préciser d'entrée de jeu que notre objectif global, en travaillant sur les relations de travail productives, était d'améliorer la réussite et le bien-être des élèves. De plus, pour créer des relations de travail productives et atteindre un idéal de communication réciproque, nous devons établir un climat de confiance et de valorisation mutuelle où chacun se sentirait respecté et apprécié. À cause

d'expériences passées, certains craignaient de participer aux discussions qui devaient être de nature consultative. L'introduction du continuum de l'engagement a fourni un soutien et un point de départ pour améliorer notre communication et établir la confiance dans ces groupes.

Nous devons ensuite nous assurer que le travail stratégique corresponde au discours prononcé par le directeur de l'éducation en mai. Dans cette optique, les cadres supérieurs se sont efforcés de coordonner leurs messages avec la priorité du conseil scolaire, soit d'établir des relations de travail productives. Jusqu'à maintenant, nous avons fait en sorte que les leaders du conseil scolaire reçoivent bien le message que notre travail vise à servir les écoles. Lors des réunions comprenant des leaders scolaires et des leaders du système, le directeur de l'éducation a démontré l'importance du leadership collectif.

Nous avons également changé notre façon de penser le soutien offert aux écoles. Au cours des dernières années, alors que nous tentions d'établir une action cohérente au sein du conseil scolaire, ce sont surtout les membres du personnel des services d'apprentissage qui se sont occupés des mesures de soutien offertes aux écoles. Ces mesures visaient à soutenir la mise en œuvre du plan d'amélioration du rendement des élèves du conseil scolaire et étaient souvent liées à des initiatives précises relevant de l'administration centrale. Cet automne, dans le but de mieux répondre aux besoins des écoles, le conseil scolaire offrira davantage de soutien aux projets lancés par les écoles dans le cadre de leur plan d'amélioration. Ces projets seront gérés par des équipes de leaders scolaires, qui collaboreront pour résoudre leurs propres problèmes de pratique et améliorer la réussite des élèves. Cette nouvelle façon de penser indique que le personnel de l'administration centrale collabore avec le personnel des écoles pour que le leadership vienne du milieu, plutôt que du haut.

Au Waterloo Region District School Board, nous sommes en train d'établir une compréhension commune du document *Les conseils scolaires performants et leur leadership* et une meilleure compréhension du Cadre de leadership de l'Ontario. Pendant plusieurs années, le Waterloo Region District School Board a travaillé avec

assiduité à élaborer une orientation pédagogique cohérente qui soutient la réussite et le bien-être des élèves. Nous nous sommes concentrés sur un modèle d'amélioration continue qui fournit du soutien aux écoles et accroît les capacités pédagogiques du personnel. Il s'agit d'un travail continu qui doit être constamment monitoré puisqu'il est au cœur de nos activités principales.

Nous croyons qu'en élargissant notre compréhension de la caractéristique bâtir des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants, nous accroîtrons la capacité de notre équipe à être plus efficace dans notre conseil scolaire, tout en continuant de favoriser la réussite et le bien-être des élèves. En parallèle, nous créons une définition commune de la confiance organisationnelle et de la façon d'entrer en relation les uns avec les autres pour atteindre notre objectif global d'optimiser les résultats des élèves. Grâce au dialogue, nous établissons des normes qui nous aideront à comprendre les attentes que nous avons les uns envers les autres lorsque nous réglons ensemble des problèmes complexes. Nous nous attendons à entreprendre une discussion productive sur le terme « communication réciproque » dans le cadre de notre recherche de façons à travailler ensemble plus efficacement. En partageant le leadership et en étant explicites dans notre poursuite de l'établissement de relations de travail plus efficaces, nous croyons que notre équipe deviendra plus forte et plus efficace dans ses efforts collectifs pour améliorer les résultats des élèves.