



The Institute for  
Education Leadership

L'Institut de leadership  
en éducation

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

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

### **Durham District School Board**

#### **Contexte**

Le Durham District School Board est responsable de l'éducation publique dans les secteurs ruraux des cantons d'Uxbridge, de Brock et de Scugog, et dans les zones urbaines d'Ajax, de Whitby, de Pickering et d'Oshawa. Le conseil scolaire emploie 7 000 enseignantes et enseignants et membres des services éducatifs. Dans ses 130 écoles élémentaires et secondaires et centres d'apprentissage, le conseil scolaire accueille plus de 66 000 élèves inscrits à un programme régulier de jour, et des milliers d'autres personnes participant à un vaste éventail de cours de formation continue ou pour adultes donnant droit à des crédits.

Le conseil scolaire accorde constamment une grande importance au rendement des élèves et au bien-être des jeunes et du personnel. Dans cette optique, il met en place des programmes pour répondre à différents besoins. Nos priorités, ainsi que les moyens de les concrétiser, sont clairement définies dans le document *Ignite Learning*, que nous mettons à jour régulièrement et qui est disponible sur le site Web du conseil scolaire.

#### **La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage**

Le Durham District School Board a sciemment veillé à axer les processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage. Nous avons donc créé des structures pour faciliter le suivi et le peaufinage réguliers des processus d'amélioration. Trois structures sont dépeintes dans cette étude : les équipes de directions d'école apprenantes, la formation de mentor et de coach pour les directions d'école et directions adjointes et la création du plan d'amélioration du conseil scolaire. Chaque structure nécessitait de la collaboration, des liens de confiance, une pensée systémique et de la proactivité.

Aux réunions mensuelles des équipes de directions d'école apprenantes participent notamment les directions d'école, les surintendances et les agentes et agents administratifs responsables de certains portefeuilles. Des trois heures de ces rencontres, deux sont dédiées au perfectionnement professionnel (leadership pédagogique) et une à l'échange d'information (leadership en gestion). Les directions d'école doivent y apporter le plan d'amélioration de leur école, ainsi que des documents montrant l'apprentissage qui a lieu dans leur établissement. Des

groupes sont formés par table avec des directions d'école de différentes écoles du conseil scolaire ayant des orientations communes ou des types d'expérience variés, et avec les mentors de nouvelles directions d'école et leurs mentorés. Les plans d'amélioration des écoles doivent être des documents de travail qui sont peaufinés chaque mois en fonction des réussites et des défis.

Ces séances de développement du leadership pédagogique ont évolué au fil des ans. Entre 2010 et 2013, une équipe de leadership centrale a présenté et défini les occasions de perfectionnement professionnel dont les directions d'école avaient besoin. Cette équipe se composait d'agentes et agents responsables du curriculum et de représentantes et représentants d'associations de directions d'école. En 2013-2014, les agentes et agents d'éducation supervisant l'apprentissage de la maternelle à la 6<sup>e</sup> année et de la 7<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année ont fait des présentations aux réunions mensuelles. En 2014-2015, la formule de la rencontre a été modifiée pour que les surintendances dirigent et fassent des présentations pendant la portion de la réunion relative au leadership pédagogique. Ce changement permettra d'uniformiser les travaux au sein du conseil scolaire et de réitérer le fait que les cadres supérieurs sont des co-apprenantes et co-apprenants. Avant 2010, l'information était communiquée aux leaders scolaires dans le cadre des rencontres mensuelles avec la direction de l'éducation.

Il n'est pas rare que des personnes sur le terrain échangent des pratiques exemplaires; c'est pourquoi certaines directions d'école se sont portées volontaires pour communiquer les processus qui leur ont servi à obtenir un résultat en particulier en lien avec leur plan d'amélioration de l'école, ou se sont fait demander de les diffuser.

Au cours des dernières années, cette structure d'apprentissage a créé des liens de confiance entre collègues. Lorsque nous avons commencé à offrir des occasions de perfectionnement professionnel aux réunions mensuelles, personne ne levait jamais la main pour demander des précisions parce qu'il ne comprenait pas ou qu'il n'était pas certain de ce qu'il devait faire, ou pour demander : « Y a-t-il quelque chose qui m'échappe? » ou « Comment avez-vous fait participer l'équipe de direction à cette discussion? »

Nous voyons déjà des possibilités de peaufiner davantage les processus d'amélioration à ces réunions en variant l'organisation des places. Dans certains cas, il faut assigner les places pour que certains groupes aux intérêts similaires puissent interagir; dans d'autres, il est avantageux pour la planification de la relève de réunir des directions d'école et directions adjointes chevronnées avec des homologues récemment nommés, ou encore les directions d'école sont libres de s'asseoir où elles veulent, ce qui ouvre la voie à des dialogues importants entre partenaires évaluateurs. Peu importe le type de regroupement, il faut toujours examiner les prochaines étapes, les peaufiner et les mettre en œuvre avant la réunion d'équipes de directions d'école apprenantes du mois suivant.

La deuxième structure visant à créer un processus organisationnel axé sur l'amélioration de l'apprentissage est la formation de mentor ou de coach pour les directions d'école et directions adjointes. Il y a cinq ans (en 2009), le Durham District School Board a commencé à faire appel à des formateurs de l'Ontario Principals' Council (OPC) pour animer quatre jours de formation intensive offerts à de petits groupes de cadres supérieurs pour que ceux-ci acquièrent des compétences en mentorat et en coaching, les mettent en pratique et les perfectionnent. En 2012, nous avons recouru à des formateurs internes, sous la supervision de l'OPC, pour fournir la même formation. Cette façon de faire était plus économique et permettait aux participantes et participants de profiter de soutien interne en continu et de mises en situation adaptées au conseil scolaire. Les discussions de coaching ont permis aux mentors et mentorés de se concentrer sur les prochaines mesures visant à gérer des comportements existants, quels qu'ils soient : muter un membre du personnel, mettre en œuvre une initiative, réaliser un objectif ou renforcer l'ouverture à l'apprentissage dans la culture d'une école existante.

Les mentors et les coaches apprennent les principes primordiaux de coaching suivants : créer la relation de coaching de façon conjointe, être un mentor à part entière, créatif et plein de ressources, appuyer les forces, les visions, les valeurs de base et le changement souhaité, susciter la curiosité, les découvertes et la réflexion, favoriser la connaissance, les possibilités, les choix, l'intentionnalité et la responsabilisation, et mettre uniquement ses propres expériences et expertise au service du mentor (Sharpe et Nishimura, 2011)<sup>1</sup>.

Nous continuons de soutenir les directions d'école et directions adjointes mentors et coaches en organisant des séances de coaching tout au long de l'année pour les aider à parfaire leurs compétences en mentorat et en coaching. La prochaine étape consiste à étendre la formation de mentor ou de coach au personnel offrant du soutien éducatif. Ce groupe d'employés doit également diriger des discussions avec la clientèle, des collègues et d'autres intervenantes et intervenants. La formation permettra de développer davantage les processus d'amélioration organisationnelle. À l'heure actuelle, nous nous entretenons avec les gestionnaires et les superviseuses et superviseurs lors des réunions du conseil scolaire des gestionnaires pour concrétiser notre vision du processus. Les formateurs de mentors ou de coaches sont réellement à la disposition du service des ressources humaines et du personnel des services aux installations pour discuter avec eux au fur et à mesure qu'ils progressent dans leur cheminement de carrière.

Enfin, la troisième structure dont le Durham District School Board est doté est la formule de création du plan d'amélioration du conseil scolaire. À un moment donné, une poignée de penseurs novateurs ont mis au point le plan à adopter pour l'ensemble du conseil scolaire, lequel comportait des dizaines d'objectifs

---

<sup>1</sup>Sharpe, K., et J. Nishimura. *Facilitator's Guide: Mentor Coach Training for Educators*, Ontario Principals' Council (OPC), 2011.

d'amélioration et justifiait l'existence de chaque service dans un langage truffé de jargon universitaire. Ces plans ont été remis aux directions d'école et directions adjointes pour qu'ils soient mis en œuvre, mais bon nombre d'entre eux sont restés lettre morte.

Ce processus, au fil du temps, est devenu extrêmement long en raison du grand nombre d'intervenantes et intervenants y participant. Il est entamé un an à l'avance au moyen du suivi du plan d'amélioration du conseil scolaire existant, de l'analyse des tendances dans les données et le monitoring des pratiques existantes. Parmi les intervenantes et intervenants participant au processus, citons la direction de l'éducation, les surintendances, les agentes et agents administratifs responsables de certains portfolios et les représentantes et représentants de deux associations de directions d'école. Même la présidente ou le président du Conseil a déjà participé sur invitation à diverses réunions de planification pour apporter sa contribution et apprendre avec les autres. De six à dix rencontres sont organisées entre janvier et avril afin d'élaborer le plan du conseil scolaire. Entre chaque rencontre, les participantes et participants doivent transmettre l'information aux membres de leur service, au personnel et à leurs collègues pour mettre des idées à l'essai, recueillir des commentaires et réfléchir à des points évoqués lors des réunions de planification.

Une fois que la version finale a été créée et que toutes les intervenantes et tous les intervenants estiment que leur opinion a été prise en compte, la direction de l'éducation détermine la date du lancement du plan de l'année suivante à la réunion de mai des équipes de directions d'école apprenantes. Ce lancement est enregistré sur vidéo pour consultation ultérieure, notamment pour les personnes absentes comme les directions adjointes et les membres des équipes de leadership des écoles. Ces renseignements peuvent ainsi être abordés aux réunions de juin du personnel des écoles, tandis que la direction d'école amorce le même processus auprès de son personnel pour concevoir un plan d'amélioration de l'école qui concorde avec le plan d'amélioration du conseil scolaire. Les versions provisoires des plans sont soumises aux surintendances d'école avant la fin du mois de juin. Ce calendrier est important, car les surintendances modèrent les plans conjointement pendant l'été et présentent des commentaires descriptifs aux directions d'école et à leurs équipes de leadership en prévision de l'automne.

Le point commun de ces trois structures du conseil scolaire assurant l'amélioration de l'organisation réside dans la rétroaction des participantes et participants, qui augmente la responsabilisation.

### **Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation**

Les travaux du conseil scolaire réalisés dans ce domaine visent à harmoniser le contenu des occasions de perfectionnement professionnel avec les capacités nécessaires à l'amélioration du conseil scolaire et des écoles. Pour faciliter cette

tâche, les cadres supérieurs du Durham District School Board ont mis sur pied un « conseil académique ». Ces discussions professionnelles mensuelles de deux heures ont été intégrées à l'horaire des surintendances de familles d'écoles, de la direction de l'éducation et des agentes et agents d'éducation. Ces réunions n'ont pas de structure hiérarchique : la personne présentant une question, un ensemble de données, un élément ou un point de discussion préside la discussion connexe pendant la séance.

Cette occasion de perfectionnement professionnel interne fait des membres du conseil scolaire des co-apprenantes et co-apprenants dans le cadre du processus. Les accusations et les mentalités bornées ne sont pas les bienvenues. Ces discussions professionnelles ont évolué et sont devenues ouvertes à l'apprentissage sous forme de questionnements, de curiosité et de possibilités. Comme notre mandat touche à l'enseignement et à l'apprentissage, les discussions sur l'état actuel du conseil scolaire et les prochaines mesures éventuelles ne se limitent pas aux deux heures de la rencontre. Nous devons en effet rendre des comptes et respecter des engagements jusqu'à la prochaine réunion du conseil scolaire.

À l'hiver 2014, Steven Katz s'est joint au conseil académique en tant que partenaire évaluateur pour étudier et mettre à l'épreuve nos pratiques actuelles de leaders du système. Son concept d'interruption intentionnelle a permis aux membres du conseil académique de bien déconstruire et analyser les réussites et problèmes du conseil scolaire. Les membres du conseil académique se servent des discussions comme des occasions d'approfondir leur apprentissage en cours d'emploi et de proposer des mesures s'en inspirant. Ces dialogues aident les membres à mieux saisir les difficultés qu'ils rencontrent et à diriger leur attention sur le prochain apprentissage le plus approprié. Avant de régler une préoccupation ou un problème, nous devons d'abord en trouver la cause pour que la solution retenue porte ses fruits.

Il est important de transférer le savoir acquis aux réunions du conseil académique lors des réunions administratives mensuelles du conseil scolaire pour planifier la relève et améliorer les écoles. Très peu de temps est consacré aux questions administratives par rapport à celui consacré au perfectionnement professionnel cadrant avec les initiatives d'amélioration du conseil scolaire et des écoles. Comme ce sont les membres de l'équipe de cadres supérieurs qui dirigent les séances de perfectionnement professionnel, le contenu de celles-ci est cohérent et réfléchi. Les tables de discussion, les évaluations de fin de séance (qui impliquent notamment que les participantes et participants consignent leurs réflexions sur ce qu'ils ont appris), les prochaines étapes concernant des questions des intervenantes et intervenants sur divers sujets, et les éléments que les directions d'école apportent aux réunions mensuelles traduisent d'authentiques stratégies d'amélioration des écoles.

Le conseil scolaire a commencé à mettre en place des systèmes permettant aux enseignantes et enseignants de faire des essais et de prendre des risques, et peut

ainsi cerner les pratiques prometteuses. Quand nous en trouvons une, nous lui donnons un nom, en préparons une description explicite et l'appliquons à d'autres situations ou contextes (Katz, 2013)<sup>2</sup>. Les équipes de directions d'école apprenantes du conseil scolaire sont une structure servant à coordonner la communication, la mise à l'essai et l'approbation des pratiques prometteuses, et à signaler leur découverte et leur diffusion.

L'apprentissage ne se limite pas aux réunions administratives mensuelles : il se poursuit dans les écoles aux réunions mensuelles du personnel et aux réunions des services et divisions portant sur les réussites et les défis. L'apprentissage a lieu également pendant les visites axées sur l'apprentissage des élèves, ainsi que dans le cadre des examens du conseil scolaire et des auto-évaluations des écoles, qui dressent un portrait des processus en temps réel. Des fonds supplémentaires sont alloués pour libérer le personnel enseignant, les directions d'école et les directions adjointes afin que ceux-ci puissent déconstruire les résultats de ces examens et décider en commun de la prochaine mesure la plus appropriée.

Au cours des dernières années, nous avons appris comment parfaire les deux caractéristiques du conseil scolaire citées plus haut de manière à améliorer les possibilités offertes aux élèves. Voici les leçons tirées pendant ces changements :

- il faut réfléchir mûrement aux prochaines mesures à adopter;
- le conseil scolaire doit encourager les gens à s'ouvrir à l'apprentissage au lieu de simplement prendre des mesures concernant leur travail;
- il ne faut pas adopter de solutions à la hâte; il faut prendre le temps d'aller à la racine du problème;
- nous sommes tous des co-apprenantes et co-apprenants, peu importe notre titre;
- il faut donner suite aux discussions en élaborant un plan d'action;
- nous devons être conscients du travail accompli et nous en féliciter;
- il faut accorder de l'importance à la contribution des autres apprenantes et apprenants;
- le conseil scolaire doit trouver les personnes qui ne sont pas représentées dans le processus et les y intégrer;
- l'apprentissage est une question de curiosité, et non de discernement;
- il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'un processus continu.

Le Durham District School Board continue de faire des progrès en se servant du Cadre de leadership (CLO) comme outil de développement des leaders. Les pratiques des leaders de conseils scolaires performants énoncées dans le Cadre nous ont aidés à améliorer les capacités de nos leaders en poste et nouvellement nommés, dont la principale priorité est d'assurer la réussite et le bien-être des élèves tout en gérant les complexités de la vie scolaire.

---

<sup>2</sup>S. Katz et L.A. Dack. *Intentional Interruption: Breaking Down Learning Barriers to Transform Professional Practice*, Californie, Corwin, 2013.