



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***

### **Algoma District School Board**

L'Algoma District School Board dessert approximativement 10 000 élèves de 35 écoles élémentaires, de 8 écoles secondaires et de 2 écoles de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année. Le territoire du conseil scolaire comprend des communautés situées le long de la rive nord du lac Huron, de Spanish à Sault Ste. Marie, et le long de la rive est du lac Supérieur, de Sault Ste. Marie à Wawa, ainsi que Hornepayne, Chapleau et Elliot Lake, pour un total de plus de 72 000 kilomètres carrés. Selon le site Web du conseil scolaire, le district d'Algoma *offre une qualité de vie incomparable aux amateurs de plein air. Couvert de lacs et de forêts, ce terrain de jeu quatre saisons regorge de paysages magnifiques. La richesse historique de la région transparait dans les sites patrimoniaux autochtones et le long des routes autrefois empruntées par les trappeurs. Les arts et la culture sont au cœur de nos collectivités, d'où viennent de nombreuses troupes de théâtre et des artistes de renommée internationale.*

L'étude de cas décrit comment le conseil scolaire a amélioré deux des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants : une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée, et la création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage. Elle met notamment l'accent sur les pratiques qui ont été adoptées par les cadres supérieurs et qui contribuent efficacement à améliorer ces deux caractéristiques.

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

Les données rapportées dans la recherche *Les conseils scolaires performants et leur leadership* indiquent que les cadres supérieurs améliorent cette caractéristique en :

1. veillant à la mise en œuvre d'un processus transparent pour l'établissement d'une vision et d'une orientation;
2. menant de vastes consultations auprès des diverses intervenantes et divers intervenants;
3. prenant 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;
4. définissant les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire, en les présentant au personnel lors de leurs visites dans les écoles et en agissant conformément à ceux-ci;
5. incorporant 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.

### **Pourquoi ces caractéristiques?**

À la suite de la nomination d'une nouvelle directrice de l'éducation en juillet 2012, le conseil scolaire a entrepris pendant un an et demi de revoir sa mission, sa vision et ses valeurs et de mettre sur pied pour la première fois son plan et ses priorités stratégiques; en effet, ces trois éléments n'avaient pas été revus depuis la fusion de 1998, et tout le monde (au sein du conseil scolaire et parmi les conseillères et conseillers scolaires) s'entendait pour dire qu'il était temps de leur redonner un nouveau souffle.

## **Ce qui a été fait :**

Avec l'aide d'un facilitateur externe, les conseillères et conseillers scolaires, les cadres supérieurs et diverses intervenantes et divers intervenants ont entrepris ce travail. Ils ont d'abord formulé leurs commentaires, puis rédigé de nouveaux énoncés de mission, de vision et de valeurs, ainsi que trois priorités stratégiques, qui servent à présent de référence pour les décisions et les plans d'amélioration. À la lumière des commentaires recueillis, les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation se sont rencontrés à plusieurs reprises en vue de formuler une vision pour l'enseignement et l'apprentissage à l'échelle du conseil scolaire. Étant fiers de nos programmes et de l'importance que nous accordons au développement du caractère, nous souhaitons ardemment concevoir une vision et une mission qui traduisent notre engagement envers l'enseignement, l'apprentissage et la formation de bons citoyens.

En 2012, nous avons été pris au dépourvu par les conflits de travail survenus dans la province; notre projet n'a guère avancé cette année-là, nous l'avons donc prolongé au début de l'année 2013-2014. Déterminés à respecter l'orientation initiale et l'orientation en chantier, nous avons dressé des listes d'activités, d'initiatives et de croyances de premier plan, que nous avons colligées pour mettre en évidence les éléments communs et les grands thèmes. Après de nombreuses discussions, nous avons repéré trois grandes priorités : le rendement, le bien-être et l'engagement. Nous avons consacré beaucoup de temps à vérifier que tout le monde comprenait la différence entre une mission et une vision. Réaliser que nous devons réfléchir séparément à CE QUE nous devons accomplir et à COMMENT nous allons l'accomplir a été un moment marquant de notre travail. Cette révélation nous a permis de nous concentrer sur un petit nombre de priorités, puis de fixer des objectifs réalisables (COMMENT) pour chacune d'elles.

Une fois ces priorités et leurs objectifs secondaires établis, nous les avons présentés aux représentantes et représentants des groupes d'intervenantes et intervenants au

printemps 2013 pour connaître leur opinion. À l'automne de la même année, nous apportons les dernières corrections aux trois priorités et à leurs objectifs et les présentons au personnel du conseil scolaire à l'occasion d'une journée de perfectionnement professionnel. Au printemps 2014, la présidente du conseil et la directrice de l'éducation ont rencontré le conseil municipal, les présidentes-directrices générales et présidents-directeurs généraux des organismes communautaires et les membres du conseil tribal pour leur présenter les nouvelles priorités, mission, vision et valeurs du conseil scolaire tout en cherchant et accueillant de nouvelles occasions de créer des partenariats et de faire l'éloge des « apprenantes et apprenants confiants, citoyennes et citoyens dévoués ». En outre, nous avons écrit aux conseils d'école et à tous les organismes de service pour leur résumer les priorités et les objectifs et pour leur renouveler notre invitation à s'engager à nos côtés ou à collaborer davantage.

### **Quelle a été la réaction de ces personnes par rapport à votre travail?**

Pour mettre en pratique les nouvelles priorités et faciliter la planification de l'amélioration, nous avons annoncé au conseil scolaire à l'automne 2013 que les plans d'amélioration des écoles et du conseil scolaire respecteraient désormais un calendrier allant de janvier à janvier. De cette façon, nous pourrions entreprendre notre transition et faire savoir que le plan d'amélioration du conseil scolaire ne serait élaboré que lorsque nous aurions reçu tous les plans d'amélioration et les priorités des écoles. Par cette décision, nous avons clairement indiqué au conseil scolaire que nous avons toujours pris en compte l'avis du personnel, que nous continuerions dans cette voie et que l'harmonisation des nouvelles priorités nous tenait véritablement à cœur. Ainsi, les plans d'amélioration ont été simplifiés et axés sur les priorités de rendement, de bien-être et d'engagement. Le plan d'amélioration du conseil scolaire, une fois paru, a quant à lui pris la forme d'une question et a servi de modèle pour l'enquête menée au sein du conseil scolaire. Les cadres supérieurs ont présenté aux directions d'école leur théorie d'action et ce qu'ils voulaient

changer pour appuyer le travail fait dans les écoles. Pour mettre davantage en valeur le nouveau modèle et les nouvelles priorités, la structure des réunions avec les directions d'école a été changée : du temps est maintenant consacré à l'amélioration des écoles et aux priorités de la famille d'écoles de chaque surintendance. Ainsi, les cadres supérieurs peuvent non seulement effectuer des visites dans les écoles et les aider à s'améliorer, mais aussi aller une fois par mois discuter d'un sujet en particulier avec une famille d'écoles pour y présenter les pratiques exemplaires, les problèmes liés à la pratique et les prochaines étapes.

### **Situation actuelle**

En août 2014, nous avons organisé une séance destinée à tous les gestionnaires et au personnel non syndiqué pour, une fois de plus, revoir avec la directrice de l'éducation et le surintendant responsable de l'administration des affaires scolaires la mission, la vision, les objectifs et les priorités stratégiques. Cette séance, dirigée par un facilitateur externe, a aidé chaque service (gestion des installations, technologies de l'information, ressources humaines et finances) à « visualiser » sa place dans le plan et la façon dont il communique et « s'exprime »; l'objectif étant maintenant que chacun d'eux mette en place son propre plan fondé sur les priorités du conseil scolaire.

Au moment où a été rédigée la présente étude de cas (septembre 2014), notre mission, notre vision, nos valeurs et nos priorités stratégiques suscitaient un regain d'intérêt et d'énergie. Notre personnel et nos partenaires communautaires ont indiqué qu'ils adoraient le slogan « apprenantes et apprenants confiants, citoyennes et citoyens dévoués » (« Confident learners, caring citizens » en anglais), et le personnel l'a mis en pratique mieux que nous n'aurions pu l'imaginer : la présidente du conseil scolaire et la directrice de l'éducation le citent aux événements publics, et les directions d'école l'utilisent dans leurs bulletins et à l'occasion d'activités dans leur école.

## **Nos conseils**

À la lumière de ce que nous avons appris en retravaillant notre mission, notre vision et nos objectifs, nous conseillons à tous ceux et celles qui se lancent dans ce processus de :

- faire participer toutes les intervenantes et tous les intervenants et de ne pas hésiter à prendre le temps de recueillir régulièrement leurs commentaires;
- faire appel à un facilitateur externe pour encadrer les discussions et veiller à leur impartialité;
- communiquer avec tous leurs partenaires communautaires une fois que leur mission, leur vision et leurs objectifs sont prêts;
- séparer CE QUI doit être fait du COMMENT il sera fait;
- faire de leur mission, de leur vision et de leurs objectifs leur phare dans la nuit... et de s'assurer que ces éléments éclairent toutes leurs décisions!