



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***

### **Dufferin-Peel Catholic District School Board**

Le Dufferin-Peel Catholic District School Board est l'un des plus grands conseils scolaires de l'Ontario et compte parmi les plus diversifiés. Ses plus de 10 000 employés en font le plus grand employeur de la région. Il sert près de 84 000 élèves dans 149 écoles, réparties dans les villes de Mississauga, Brampton, Caledon et Orangeville, et 46 000 autres élèves inscrits à des programmes d'éducation permanente et d'éducation des adultes. Les écoles sont classées en sept familles : Mississauga Sud, Mississauga Nord, Mississauga Est, Mississauga-Brampton Centre, Brampton Nord-est, Brampton Est/Caledon/Dufferin/Malton et Brampton Ouest.

Le plan d'apprentissage de conseil catholique 2013-2016 pour le bien-être et le rendement du Dufferin-Peel Catholic District School Board présente les objectifs du conseil scolaire, qu'il compare à des rides dans l'eau (représentant les connexions qui existent au sein du conseil scolaire), et les principes directeurs expliquant le rôle que chacun doit jouer pour assurer le bien-être et le rendement des différentes apprenantes et différents apprenants.

L'efficacité de la métaphore réside dans sa façon d'illustrer un réseau et une structure complexes, à plusieurs strates et interdépendants. Tous les points situés sur l'ondulation convergent vers l'apprenante ou apprenant. Les rides et les strates sont porteuses d'une même signification : tout le monde peut réussir et recevoir une aide pour son développement personnel selon la vision du Christ.

Nous contribuons ensemble à un environnement bienveillant qui permet de fixer des normes élevées pour toutes les apprenantes et tous les apprenants, met l'accent sur leurs progrès et est adapté aux multiples dons et talents que Dieu accorde à chacun d'eux. Le Profil des finissants et finissantes des écoles catholiques de l'Ontario (Ontario Catholic School Graduate Expectations) guide nos résultats et aide chacun de nous (au sein du conseil scolaire ou dans nos communautés) à comprendre la vision du conseil scolaire à long terme pour ses élèves.



Le conseil scolaire s'est doté d'une culture inclusive, axée sur la formation de leaders à tous les niveaux; il est à l'écoute de tous ses partenaires et conscient de la nature évolutive de l'œuvre de Dieu. Concrètement, il vise continuellement l'uniformité et l'harmonisation de toutes ses structures, activités et ressources. Ses efforts ont porté leurs fruits, comme le prouvent ses résultats aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), ses diverses sources de données et aux élèves d'exception qu'il continue à attirer et auxquels il décerne un diplôme.

La présente étude de cas décrit l'approche adoptée par le conseil scolaire ces dernières années en regard de deux caractéristiques propres aux conseils scolaires performants<sup>1</sup> :

- *Une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée*
- *Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi pour tous les membres de l'organisation*

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

Tous les niveaux d'opération du conseil scolaire partagent la même vision pour les apprenantes et apprenants. Le Profil des finissants et finissantes des écoles catholiques de l'Ontario reflète parfaitement les résultats obtenus (que ce soit dans notre conseil scolaire ou dans les autres conseils scolaires catholiques) et encourage tout le personnel à mettre la main à la pâte. Il nous sert à élaborer des plans à tous les niveaux et est, pour chaque communauté scolaire, un rappel visuel de la vision du conseil scolaire pour ses apprenantes ou apprenants.

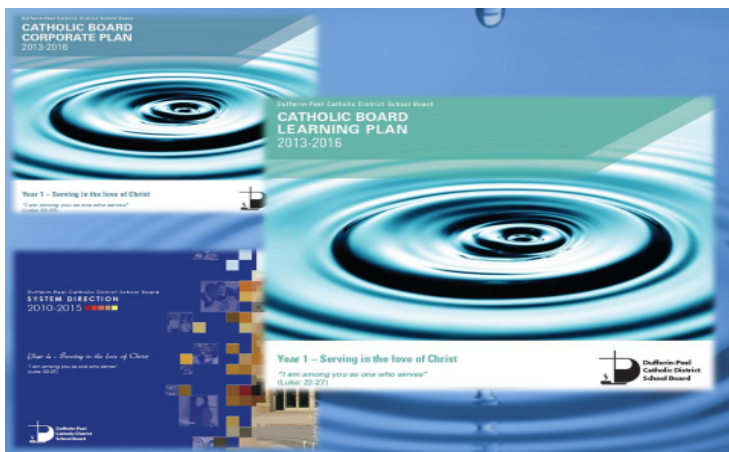
Chacune de ces communautés peut aussi se faire entendre par l'entremise des conseillères et conseillers scolaires, lesquels révisent tous les ans le plan stratégique du conseil scolaire (actuellement le plan 2010-2015) et le réécrivent tous les cinq

<sup>1</sup> Kenneth Leithwood, *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. Toronto : Rapport final de la recherche pour Institut de leadership en éducation. 2013.

ans. Ce plan est mis en œuvre grâce au document sur l'orientation du conseil scolaire; nos priorités cadrent avec celles du Ministère de l'éducation. Les idées proposées par la communauté et les priorités qui en ressortent forment les principes directeurs sur lesquels sont fondées toutes les activités et politiques du conseil scolaire. Les priorités définies dans le plan stratégique et le document sur l'orientation sont la catholicité, les liens entre la paroisse, l'école et le foyer, le milieu d'apprentissage, l'environnement physique et l'engagement de la communauté.

Pour chacune d'elles, on fait un compte-rendu des initiatives actuelles et prévues, que l'on étudie ensuite. Chaque année, le directeur de l'éducation doit rendre des comptes aux conseillères et conseillers scolaires sur les diverses initiatives, les étapes à venir ou les ajustements apportés en cours de route, sans oublier de préciser la situation initiale, la situation actuelle et l'orientation recommandée. Par ailleurs, une fois par an, à l'occasion d'une des réunions mensuelles du comité responsable des programmes et de la foi, la surintendance doit faire une présentation devant les conseillères et conseillers scolaires sur les divers aspects des pratiques et orientations d'enseignement et les activités du service qui suivent le plan stratégique et le plan d'apprentissage.

Le conseil scolaire présente son document d'orientation aux communautés scolaires pour qu'elles puissent donner leur avis sur les différents aspects du plan. Pour communiquer ses priorités, le conseil scolaire examine celles-ci avec les conseils d'écoles catholiques et le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) et à l'occasion des réunions ordinaires du conseil scolaire et des réunions du comité responsable des programmes et de la foi. Les communautés scolaires donnent leur opinion par l'intermédiaire des conseils d'écoles catholiques, du CCED et des représentantes et représentants des familles d'écoles au comité central des conseils d'écoles catholiques. Les chercheurs du conseil passent tous les commentaires en revue, dont le conseil scolaire se sert ensuite pour établir son orientation et mettre ses renseignements à jour.



2

<sup>2</sup> Le plan d'apprentissage de conseil catholique 2013-2016 du Dufferin-Peel Catholic District School Board et son plan d'activités sont basés sur les priorités des conseillères et conseillers scolaires présentées dans

Le plan stratégique et le document sur l'orientation du conseil scolaire servent de guides au plan d'apprentissage et au plan d'activités; ce dernier sert de référence pour les objectifs d'enseignement et les objectifs en matière d'activités du conseil scolaire. Le plan d'équité et le plan technologique énoncent également les priorités communes du conseil scolaire. Tous ces documents sont élaborés en fonction de ces priorités et reflètent la mission, la vision et les valeurs du conseil scolaire, ainsi que sa vision pour les apprenantes et apprenants.

Ces plans appuient les priorités énoncées dans le document du ministère de l'Éducation intitulé *Atteindre l'excellence*<sup>3</sup> : [atteindre l'excellence](#), [assurer l'équité](#), [promouvoir le bien-être](#) et [rehausser la confiance du public](#). Pour la santé à long terme du conseil scolaire, il est vital de continuer à nous engager auprès de toutes les communautés scolaires et à nouer des liens de confiance avec elles.

Le conseil scolaire a privilégié son point de vue catholique pour concrétiser ces priorités et présenter les croyances communes en vue d'améliorer davantage les pratiques d'enseignement et le rendement des élèves dans les écoles. Tous les plans ont été conçus pour poursuivre la promotion du bien-être et du rendement des apprenantes et apprenants. Le plan d'apprentissage 2013-2016 vise à renforcer l'apprentissage présenté dans sa version précédente.

Cette ancienne version (le plan d'apprentissage 2010-2013) présentait l'engagement du conseil scolaire pour l'amélioration du rendement des élèves et du bien-être général de toutes les apprenantes et tous les apprenants, pour lequel les trois priorités du Ministère<sup>4</sup> et les cinq priorités du conseil scolaire<sup>5</sup> ont servi de cadre. Le plan était divisé en quatre piliers : Communauté catholique, culture et compassion, Littératie, Numératie et Itinéraires et transitions. Chacun d'eux décrivait en détail les objectifs fixés pour les écoles et présentait des sources de données potentielles qui pourraient servir à définir les prochains objectifs pour les écoles, les cycles et les sections. L'uniformité et la cohérence étaient – et sont encore – des principes directeurs bien intégrés dans tous les plans du conseil scolaire, des familles d'écoles et des écoles.

Le plan d'apprentissage actuel (2013-2016) vise encore à renforcer les capacités des leaders enseignantes et enseignants, des leaders scolaires et des leaders du système. Par la suite, la priorité ou « grande idée » du conseil scolaire a été l'enquête

---

le plan stratégique et dans le document sur l'orientation pour les années 2010 à 2015. Les conseillères et conseillers se sont appuyés sur ces plans et sur les directives ministérielles pour approuver la prochaine version du plan.

<sup>3</sup> Ministère de l'Éducation. *Atteindre l'excellence : Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario*, ministère de l'Éducation, avril 2014.

<sup>4</sup> Hauts niveaux de rendement des élèves, réduction des écarts en matière de rendement des élèves et accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique. Ministère de l'Éducation, Ontario.

<sup>5</sup> Catholicité, milieu d'apprentissage, engagement de la communauté, liens entre la paroisse, l'école et le foyer et environnement physique. Plan d'apprentissage de conseil catholique 2010-2013 du Dufferin-Peel Catholic District School Board.

collaborative. En nous focalisant année après année sur les piliers de l'ancien plan d'apprentissage (Catholicité, Numératie, Littératie, Itinéraires et transitions et Perfectionnement professionnel), nous avons permis au personnel, aux élèves et à leurs familles d'aider les apprenantes et apprenants à répondre aux objectifs du Profil des finissants et finissantes des écoles catholiques de l'Ontario grâce à des objectifs scolaires englobant les pratiques prévues et une variété d'autres objectifs. Cette solide méthode en matière de pratiques et de stratégies d'enseignement a fait progresser la réflexion au sein du conseil scolaire et a favorisé l'uniformisation des pratiques utilisées en classe et les processus de monitoring, garantissant ainsi la collecte continue de données qui nous permettront de déterminer les prochaines étapes.

Dans l'ensemble, l'enquête collaborative, le travail intensif de collecte et de révision des données recueillies lors de séances de perfectionnement professionnel et les commentaires des équipes d'apprentissage des écoles catholiques et des familles d'écoles catholiques ont donné lieu à de nombreux apprentissages.

Le plan d'apprentissage 2013-2016 présente la vision partagée du conseil scolaire et son désir de redoubler d'efforts en vue de concrétiser ses priorités communes établies. Dans ce plan, certains éléments (Communauté catholique, culture et compassion [CCCC], Itinéraires, Apprentissage et enseignement, ainsi que Perfectionnement professionnel et leadership) s'accompagnent de principes et de pratiques de base clairement formulés qui nous permettent de décrire et d'appuyer les décisions prises pour les écoles en vue de favoriser le bien-être, l'apprentissage et le rendement dans ces quatre domaines. Pour comprendre le plan, il est nécessaire d'appréhender le caractère inter relié des éléments qui le composent.

Nous continuons de chercher des pratiques exemplaires et de les faire connaître à nos communautés des paliers élémentaire et secondaire au moyen de diverses occasions d'apprentissage telles que les programmes de sensibilisation à l'intimidation, les colloques sur la diversité et les soirées d'information à l'intention des parents. Le dynamique comité central des conseils d'écoles catholiques invite lui aussi toutes les communautés à de nombreuses occasions d'apprentissage et sert aux parents de tribune pour discuter des nouveaux sujets ou des nouvelles initiatives. Chaque famille d'écoles est représentée dans ce comité par un membre des conseils d'écoles catholiques locaux engagés dans ce processus de communication et de rétroaction en vue de faire évoluer les priorités et les initiatives au niveau des écoles. Les conseillères et conseillers scolaires présents et les directions d'école et directions adjointes sur place se chargent de recueillir les commentaires.

Nous renforçons notre sens de l'engagement communautaire avec de nombreuses initiatives utiles, par exemple en mettant en œuvre la Stratégie visant des écoles saines, la Stratégie d'équité et d'éducation inclusive du ministère de l'Éducation et diverses méthodes de communication avec les communautés scolaires. Le conseil scolaire souligne le rôle positif de l'enseignement catholique dans les écoles et dans

le reste de la communauté, ainsi que le rôle que chacun joue pour la formation des élèves catholiques.

Nous sommes conscients que de forts liens entre la paroisse, l'école et le foyer sont indispensables au bon développement des apprenantes et apprenants dans leur démarche vers le Profil des finissants et finissantes des écoles catholiques de l'Ontario. Nous continuons donc à entretenir ces liens et à trouver des moyens de soutenir ces apprenantes et apprenants. Les directions d'école et directions adjointes participent aux rencontres de leur circonscription avec l'archidiocèse pour revoir les processus, étudier les nouveaux défis ou problèmes et établir des stratégies de communication visant à mobiliser les membres de leur communauté et à nouer de nouveaux partenariats communautaires. Il en ressort un fort sentiment de certitude et de responsabilité.

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

Les activités et stratégies du plan d'apprentissage de conseil scolaire catholique font aussi du perfectionnement professionnel et du leadership pédagogique les priorités du conseil scolaire. Pour répondre aux besoins des élèves, le personnel doit connaître toutes les pratiques et ressources nécessaires. Toutes les occasions de perfectionnement professionnel se fondent sur les pratiques prévues<sup>6</sup> et l'enquête collaborative<sup>7</sup>. La priorité du conseil scolaire consistant à soutenir toutes les apprenantes et tous les apprenants, c'est-à-dire, les élèves, le personnel enseignant, les directions d'école et directions adjointes, les gestionnaires du conseil scolaire, la surintendance, a été intégrée à notre vision du rôle de chacun. Tous les membres du personnel sont responsables de définir les étapes à venir et de respecter le contexte ou les facteurs propres à chaque communauté scolaire. À tous les niveaux du conseil scolaire, la discussion porte de plus en plus sur le rôle de chacun et son lien avec l'élève, perspective que tout le monde doit avoir.

Ces trois dernières années, nous avons appris à utiliser l'enquête collaborative comme méthode de perfectionnement professionnel. Nous croyons que collaborer dans le cadre d'une enquête aidera les apprenantes et apprenants à s'épanouir dans la communauté. Des recherches et l'étude des données recueillies par le conseil scolaire relativement au perfectionnement professionnel appuient cette démarche, qui reçoit aussi le soutien du ministère de l'Éducation.

Une étape importante du travail de renforcement des capacités effectué à l'aide de l'enquête collaborative a été de choisir un vocabulaire commun et d'expliquer ce qu'était l'enquête collaborative et quel était son but. Plusieurs projets pilotes menés ces dernières années ont fait office de tremplin vers cette étape, et plusieurs structures ont été améliorées en conséquence.

---

<sup>6</sup> Plan d'apprentissage de conseil catholique 2010-2013 du Dufferin-Peel Catholic District School Board.

<sup>7</sup> Plan d'apprentissage de conseil catholique 2013-2016 du Dufferin-Peel Catholic District School Board.

Peu à peu, le perfectionnement professionnel s'est davantage articulé autour de la classe et de l'école. Les directions d'école et directions adjointes – notamment celles nouvellement nommées – peuvent non seulement poursuivre le renforcement de leurs capacités en leadership pédagogique, mais aussi améliorer leur compréhension de certains aspects importants de l'enquête à l'aide de l'équipe de familles d'écoles apprenantes, dont les membres tiennent des rôles de leaders. Le perfectionnement professionnel est devenu, en matière d'apprentissage, la priorité de chaque surintendance de famille d'écoles. On consacre une grande partie des réunions mensuelles à étudier les approches et les modèles qui pourraient être adaptés pour servir aux directions d'école et directions adjointes et à leur personnel et pour anticiper les décisions qui déboucheront sur des occasions d'apprentissage.

Ces occasions d'apprentissage sont élaborées par le service des programmes du conseil scolaire et sont présentées aux équipes de familles d'écoles apprenantes (chaque famille d'écoles a son équipe de leaders, constituée de directions d'école et directions adjointes des paliers élémentaire et secondaire). Les réunions de ces équipes ont lieu plusieurs fois par an et servent à recueillir et à étudier les données des billets de sortie de la réunion précédente et à déterminer les occasions de perfectionnement professionnel à venir dans les prochains mois. Ces rencontres réunissent les surintendances des familles d'écoles, les surintendances responsables des programmes et de l'éducation de l'enfant en difficulté et la direction associée des services d'enseignement, qui examinent et modifient les plans proposés en vue de répondre aux divers besoins d'apprentissage de chaque famille d'écoles.

Comme aux familles d'écoles, le service des programmes offre au personnel enseignant un vaste choix d'occasions de perfectionnement professionnel pour lui permettre de prendre part à des cycles d'apprentissage professionnel. Avant, les écoles se voyaient assigner des réseaux, on offrait des congés professionnels, et les directions d'école et directions adjointes participaient au cours de l'année à des séances favorisant la co-planification et le co-apprentissage. Les données des écoles servaient à préparer les prochaines étapes et les cycles d'amélioration continue et à cerner les besoins en termes d'apprentissage professionnel des enseignantes et enseignants et du reste du personnel. Les consultants et consultantes en matière de programmes ont joué un rôle clé dans la mise en réseau en se fondant sur la recherche pour guider les personnes dans ce processus. Cette démarche était cruciale pour assurer une certaine uniformité et cohérence à l'échelle du conseil scolaire tout en tenant compte des données locales qui indiquaient un besoin de différencier l'apprentissage au niveau de l'école et de la famille d'écoles.

Les réunions sur le perfectionnement professionnel des familles d'écoles ont continué à évoluer : cette année, les équipes de directions d'école apprenantes (les cellules) fonctionnent selon des cycles; « planifier, agir, évaluer et réfléchir » est un cycle couramment utilisé dans le conseil scolaire. Les directions d'école et directions adjointes étudient les données, enquêtent sur des problèmes liés à la pratique, se réunissent et revoient leur travail dans des délais établis. Les équipes inter paliers permettent d'avoir une vue d'ensemble des classes, de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année,

et de faire le lien avec le Profil des finissants et finissantes des écoles catholiques de l'Ontario.

La structure des réseaux a changé : elle est désormais davantage axée sur la classe et l'école. Les écoles continuent de bénéficier de congés professionnels, et les familles d'écoles peuvent faire appel à l'expertise des consultantes et consultants du conseil scolaire. Les congés professionnels permettent aux enseignantes et enseignants de se joindre aux équipes de directions d'école apprenantes et de participer à diverses autres initiatives et enquêtes organisées entre les familles d'écoles ou au sein de leur école. Ce changement permet de se concentrer encore plus sur les problèmes liés à la pratique en classe et facilite la personnalisation de l'apprentissage.

Le monitoring des besoins en matière d'apprentissage professionnel, de ressources et d'infrastructures est constant. Nous avons clairement annoncé que nous nous attentions à ce que les directions d'école s'occupent des classes, et la surintendance, des écoles. Plusieurs occasions de perfectionnement professionnel leur ont été offertes afin d'appuyer leur apprentissage. Des ressources telles que *Instructional Rounds in Education* (City, Elmore, Fiarman et Teitel, 2009), *The Art of Focused Conversation for Schools* (Nelson, 2001), *The Moral Imperative of School Leadership* (Fullan, 2003), *Motion Leadership* (Fullan, 2010) et *Putting Faces on the Data* (Sharratt et Barber, 2012) ont toutes joué un rôle important dans la préparation du perfectionnement professionnel. On a aussi demandé à Lyn Sharratt et à Steven Katz d'animer quelques séances d'apprentissage pour les cadres supérieurs et les directions d'école afin de faire le lien entre les conclusions des recherches et les conditions et données relatives aux écoles.

Le conseil scolaire accorde une grande importance au perfectionnement professionnel en cours d'emploi de tous ses membres et a décidé de commencer par harmoniser les occasions et les pratiques de leadership, tant sur le plan pédagogique que sur le plan organisationnel. Toutes les occasions de perfectionnement professionnel puisent leurs origines dans les valeurs évangéliques et reflètent les principes stratégiques fondamentaux du conseil scolaire. L'apprentissage en cours d'emploi, qui s'est progressivement précisé et adapté au développement du leadership ces dernières années, est devenu un rouage essentiel du fonctionnement du conseil scolaire. Cette adaptation a permis d'assurer une certaine équité et d'offrir une aide à tous ceux et celles qui tiennent compte du leadership et qui réussissent en ce sens.

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC), les services relatifs aux programmes, les services d'aide à l'enfance en difficulté et de soutien, les services d'enseignement et les services généraux ont contribué à uniformiser le grand nombre d'occasions de perfectionnement professionnel offertes au personnel. Notre plan actuel compte notamment une stratégie visant à maximiser l'utilisation de la technologie dans l'enseignement et dans l'apprentissage en vue d'apprendre à nos élèves à s'en servir de manière éthique et appropriée et à



aider les leaders enseignantes et enseignants, les leaders scolaires et les leaders du système à devenir plus efficaces dans ce domaine.

Attirer de nouveaux leaders et les soutenir est une priorité permanente du conseil scolaire qui motive bon nombre des occasions de perfectionnement professionnel qu'il met en place. Les recherches sur la planification de la relève dans le conseil scolaire nous ont aidés à fixer un objectif pour cette question; en effet, elles indiquaient que de nombreux membres du personnel administratif allaient bientôt avoir droit à leur retraite. Nous avons donc élaboré notre propre SDLC<sup>8</sup> pour relever ce défi qui se posait dans trois domaines, à savoir le recrutement et la sélection de leaders catholiques, les occasions de perfectionnement professionnel destinées aux candidates et candidats des groupes de directions d'école et directions adjointes et le programme de mentorat du conseil scolaire.

Nous avons fait cadrer les occasions d'apprentissage différencié avec le CLO<sup>9</sup> en nous intéressant tout particulièrement au leadership au niveau de l'école catholique de langue française, au leadership au niveau du conseil scolaire catholique de langue française, aux ressources personnelles en leadership, au curriculum de l'Ontario et aux autres documents ministériels tels que *Faire croître le succès* et *L'apprentissage pour tous*.

#### ***a) Recruter et sélectionner des leaders catholiques***

Notre conseil scolaire s'efforce depuis longtemps d'appuyer les leaders potentiels et de former ceux et celles qui viennent tout juste d'être nommés. Pour obtenir un poste officiel de leader, les candidates et candidats doivent participer à des journées d'évaluation et à des entrevues et être recommandés par leurs superviseurs.

Dernièrement, ce processus de repérage des leaders (pour les leaders scolaires et les leaders du système) a été ouvert à tout le conseil scolaire et à toutes les personnes intéressées; il ne s'agit plus d'aller chercher les leaders potentiels un à un, mais de proposer une solution équitable qui les cible tous. Conséquence de cette pratique : cela fait des années que nous n'avons pas eu besoin de recruter des leaders à l'extérieur du conseil scolaire.

#### ***b) Offrir des occasions de perfectionnement professionnel aux candidates et candidats des groupes de directions d'école et directions adjointes***

Les candidates et candidats retenus doivent suivre diverses séances de perfectionnement professionnel continu en vue de se préparer à leur futur rôle. On leur offre la possibilité de réseauter avec des collègues assumant déjà un rôle de leader et d'apprendre d'eux. Cette mise en réseau structurée a joué un rôle déterminant dans la préparation et la réussite des candidates et candidats de tous les groupes de leadership.

---

<sup>8</sup> Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

<sup>9</sup> Le Cadre de leadership de l'Ontario

**c) Offrir une variété d'occasions d'apprentissage professionnel différencié et de l'aide aux nouveaux leaders**

Devenir leader nécessite un apprentissage ardu. Dans le cadre de la SDLC, les nouveaux leaders doivent s'inscrire à un programme de mentorat de deux ans. L'intérêt de ce programme réside dans le fait qu'il associe les nouvelles directions d'école et directions adjointes à un mentor qui peut les guider dans leur apprentissage et leur compréhension du cadre de leadership catholique de l'Ontario et qu'il leur fait comprendre l'importance de tisser des liens. Tout au long du programme, le mentor et le mentoré sont invités à participer à des occasions de perfectionnement professionnel qui cadrent avec le développement en leadership et notre plan d'apprentissage, dont l'efficacité a été prouvée; elles sont maintenant ouvertes à toutes les directions d'école et directions adjointes du conseil scolaire. Une nouvelle initiative, intitulée *Art of the Principalship*, offre aussi aux futurs leaders un aperçu du quotidien des leaders scolaires et les renseigne sur l'aspect relationnel et « artistique » de leur rôle.

Ces programmes visent toujours à offrir aux nouveaux leaders une aide et une variété d'occasions d'apprentissage professionnel différencié. Nous recueillons sans cesse des données pour préparer la suite de notre travail, notamment au moyen de « billets de sortie »<sup>10</sup>, de discussions, de conversations ciblées, de groupes de travail et de sondages.

À la lumière des renseignements recueillis, le programme a été modifié et inclut maintenant des cours d'été sur l'enquête offerts par des coaches : les nouvelles directions s'associent avec des directions d'école récemment parties à la retraite pour collaborer dans le cadre de cycles d'apprentissage professionnel, découvrir le contexte de l'école, cibler et connaître les sources de renseignements qui leur permettront de prendre leurs décisions et établir les objectifs de leurs plans de transition.

Le fait que tous les services se soient alignés sur la SDLC a donné lieu à des occasions équitables d'exercer un rôle de leadership et de participer à des séances d'apprentissage professionnel. Nous soutenons et encadrons le personnel au moyen d'occasions élaborées en fonction des renseignements recueillis. Le sentiment de confiance grandit au sein du personnel, lequel est plus enthousiaste à l'idée de poursuivre ce travail sur le leadership.

Cette invitation au leadership s'adresse aussi à nos élèves : les élèves conseillères et conseillers apportent le point de vue des jeunes aux discussions. Dans les écoles, les conseils d'élèves catholiques favorisent le leadership et offrent, par l'intermédiaire d'organismes tels que Blue Veil et Harmony Movement, des occasions d'apprentissage visant à donner confiance aux élèves en leur capacité à être des

---

<sup>10</sup> Les billets de sortie sont les commentaires recueillis à la fin des rencontres en réponse à des questions sur l'intérêt de la séance, leur pertinence en regard des conceptions actuelles et les besoins d'apprentissage pour la prochaine rencontre. Parfois, le billet de sortie prend la forme d'un sondage en ligne.

leaders et à assumer ce rôle. Ces conseils scolaires, aidés par les responsables des services d'aumônerie dans les écoles secondaires, jouent un rôle actif en proposant une vaste gamme de projets de justice sociale pour faire évoluer les communautés. Au palier élémentaire, toutes les écoles sont dotées de jeunes ambassadrices et ambassadeurs de la foi; ce sont des élèves qui tiennent un rôle de leader dans leur école pour les activités religieuses et les initiatives de justice sociale et qui participent à des occasions d'apprentissage offertes par le conseil scolaire. Les adultes ambassadrices et ambassadeurs de la foi se conforment à la mission du conseil scolaire visant une vie tournée vers la religion, accompagnent le cheminement spirituel des élèves et propagent la joie de l'Évangile à l'occasion de séances offertes à l'échelle du conseil scolaire.

### ***Conclusion***

La réussite et le bien-être de toutes les apprenantes et tous les apprenants sont la clé de voûte de notre mission. Le conseil scolaire réitère son engagement pour l'enseignement et l'évaluation efficaces de toutes les matières (en particulier des mathématiques) et continue à encourager les pratiques et méthodes d'enseignement qui s'appuient sur la recherche. Il continue aussi à revoir et à mettre en œuvre divers programmes pour servir les intérêts de sa communauté et répondre à ses besoins, notamment ceux formulés par les groupes de parents, les conseillères et conseillers scolaires, les conseils d'écoles catholiques et son personnel, tels que l'expansion du baccalauréat international, les programmes d'immersion en français dans la région, le programme de Majeure Haute Spécialisation et l'apprentissage des jeunes enfants à temps plein. Le conseil scolaire cherche ainsi à accompagner ses apprenantes et apprenants sur le chemin qui les fera devenir des citoyens du monde responsables et intègres.

La collaboration et les relations, deux éléments faisant partie de notre vision commune d'une communauté attachée à la religion, sont indispensables à notre réussite en termes de perfectionnement professionnel. Les équipes-écoles découvrent ensemble comment se servir du processus d'enquête collaborative pour le perfectionnement et le leadership professionnel, par exemple dans le cadre du développement de la foi des adultes, le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, les programmes de mentorat et les cycles d'enquête des écoles.

En tant que communauté catholique d'apprenantes et apprenants, nous jouons un rôle actif dans le travail de collaboration en vue d'améliorer le bien-être, l'enseignement et le rendement grâce au renforcement des connaissances, à l'uniformité et à notre capacité d'adaptation. Nous nous sommes engagés à améliorer nos pratiques en nous assurant que tout le monde comprend quand et pourquoi un enseignement est efficace. Collaborer à la planification de l'amélioration des écoles et l'étude des pratiques favorisera l'apprentissage et l'innovation continue pour tous. En apportant un grand soin à notre évolution, que ce soit d'année en année ou au quotidien, nous nous assurons que les apprenantes et

apprenants ont toutes les cartes en main pour exercer leur activité professionnelle en mettant à profit tout le potentiel qui leur a été accordé par Dieu.