



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

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

Catholic Education: Learning and Living in Faith

Réflexion sur le processus d'élaboration du plan stratégique Discovery 2020 et sur la recherche intitulée Les conseils scolaires performants et leur leadership

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.

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^e 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.

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^e siècle? Comment notre conseil scolaire peut-il répondre à ces besoins?

Le plan stratégique *Discovery 2020* s'aligne sur les « pratiques de leadership spécifiques » énoncées dans la partie du *Cadre de leadership de l'Ontario* intitulée « Leadership au niveau du conseil scolaire de langue française ».

Sondage auprès du personnel

Les leaders d'un conseil scolaire performant :

- veillent à la mise en œuvre d'un processus transparent pour l'établissement d'une vision et d'une orientation et mènent de vastes consultations sur les orientations du conseil scolaire dans le cadre de ce processus;
- 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;
- articulent, modèlent et démontrent les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire et 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.

Phase d'élaboration

Sondage auprès du personnel

- Une note de service numérotée a été envoyée à tous les membres du personnel du conseil scolaire pour solliciter leur participation.
- Un courriel comprenant un lien vers le sondage en ligne a été diffusé par un envoi massif.
- En tout, 1 100 réponses ont été reçues et analysées.

Forums des élèves

- Le président des conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation ont visité toutes les écoles du conseil et tenu, dans chacune des écoles secondaires, des forums pour les élèves à l'heure du dîner.
- Les élèves ont pu s'exprimer oralement et par écrit.
- Ils ont aussi répondu à un questionnaire sur les défis et les perspectives qu'ils entrevoyaient pour le conseil scolaire.

Consultation des intervenantes et intervenants

- Le personnel a organisé un déjeuner avec un prêtre pour discuter de l'avenir de l'éducation catholique dans les écoles du conseil scolaire.

- Il a aussi consulté le Comité de participation des parents (Durham Catholic Parent Involvement Committee) au moyen de présentations et de mises au point lors des réunions mensuelles.
- De même, il a demandé l'avis du Comité consultatif pour l'enfance en difficulté et des groupes communautaires concernés au moyen de présentations et de mises au point mensuelles.
- Des mises au point ont été faites tous les mois auprès des conseillères et conseillers scolaires pour solliciter leur rétroaction et favoriser le dialogue.
- Des communications régulières ont été transmises – et continuent de l'être – aux syndicats concernés et à tous les membres du personnel.

Séances de consultation publique

- Les membres de la communauté ont été invités à trois séances de consultation à différents endroits sur le territoire du conseil scolaire.
- Ces séances ont été annoncées au moyen d'une lettre aux parents transmise par les élèves, sur le site Web du conseil scolaire, dans les journaux et dans les feuillets paroissiaux.
- Les conseillères et conseillers scolaires et le Comité de participation des parents ont coanimé les séances avec le personnel.
- Les membres de la communauté ont donné leur avis sur des questions clés entourant la planification stratégique.
- Chaque participant a reçu une lettre de remerciement personnalisée signée par la directrice de l'éducation.

Invitation à rencontrer la directrice de l'éducation

- Dans le sondage destiné aux membres du personnel, ceux-ci pouvaient demander une rencontre individuelle en personne avec la directrice de l'éducation.
- Plusieurs samedis ont été réservés à ces rencontres d'une journée complète.

Séances du Comité de planification stratégique

- Le Comité de planification stratégique comprenait de nombreux membres, notamment de chacune des écoles du conseil scolaire et de chacun des groupes d'intervenantes et d'intervenants.
- Séance 1 : Introduction à la planification stratégique – Mission, vision et valeurs
- Séance 2 : Préparer le terrain
- Séance 3 : Formuler la vision
- Séance 4 : Analyser les perspectives
- Séance 5 : Examiner les données déterminantes
- Séance 6 : Choisir des stratégies
- Séance 7 : Élaborer le Plan
- Séance 8 : Déterminer les étapes à venir

Les activités du Comité de planification stratégique (*Discovery 2020*) ainsi que chacune des mesures énumérées plus haut ont fait ressortir trois principes directeurs, qui sont maintenant au centre de tout ce que fait le Durham Catholic

District School Board pour promouvoir le bien-être et le rendement de ses élèves. Ces principes sont l'excellence, l'équité et la nouvelle évangélisation; ils sont mis au premier plan de tous les documents et de toutes les publications du conseil scolaire comme composants essentiels à la poursuite de notre travail.

- **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)

Dans le contexte de ces trois principes directeurs, dix grands thèmes ont été formulés et assignés à des groupes de travail :

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

Groupes de travail pour la planification stratégique

- Un groupe de travail a été chargé d'élaborer un nouvel énoncé de mission, de vision et de valeurs.
- Chaque service a dirigé un groupe de travail ayant pour tâche d'élaborer un plan d'action pour chacune des priorités (les dix grands thèmes).
- Les agentes et agents de supervision ont agi comme facilitateurs dans l'élaboration des priorités stratégiques, des objectifs et des mesures pour chaque secteur du conseil scolaire (alignement entre les secteurs organisationnel et scolaire).
- Des échéanciers réalistes pour l'atteinte des objectifs et l'exécution des mesures ainsi que des indicateurs de réussite ont été établis comme moyens d'évaluer les progrès accomplis dans le rapport annuel de la directrice de

l'éducation à l'intention de la communauté et dans le bilan équilibré du Durham Catholic District School Board.

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.

Groupes de travail pour la planification stratégique

- Un groupe de travail a été chargé d'élaborer un nouvel énoncé de mission, de vision et de valeurs.
- Chaque service a dirigé un groupe de travail ayant pour tâche d'élaborer un plan d'action pour chacune des priorités (les dix grands thèmes).
- Les agentes et agents de supervision ont agi comme facilitateurs dans l'élaboration des priorités stratégiques, des objectifs et des mesures pour chaque secteur du conseil scolaire (alignement entre les secteurs organisationnel et scolaire).
- Des échéanciers réalistes pour l'atteinte des objectifs et l'exécution des mesures ainsi que des indicateurs de réussite ont été établis comme moyens d'évaluer les progrès accomplis dans le rapport annuel de la directrice de l'éducation à l'intention de la communauté et dans le bilan équilibré du Durham Catholic District School Board.

Résumé

L'initiative Discovery 2020 révèle des caractéristiques qui correspondent à la recherche de Ken Leithwood intitulée *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. Après réflexion, nous avons compris que les pratiques de leadership 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). Suite à une réflexion plus approfondie, nous pouvons voir que les pratiques de leadership spécifiques ne sont pas limitées à la caractéristique identifiée, mais peuvent être identifiées tout au long des 9 caractéristiques des conseils scolaires performants et leur leadership.