



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***

### **Surrey District Schools – Colombie Britannique**

#### ***Renouveler notre vision et recentrer notre capacité en matière de leadership : Témoignage du Surrey District Schools***

##### **Contexte**

Le Surrey District Schools accueille dans ses 130 écoles une population étudiante extrêmement diversifiée de 73 000 élèves : c'est le plus grand conseil scolaire de la Colombie-Britannique et l'un des plus importants du Canada. La municipalité de Surrey connaît la plus forte croissance du pays, avec un taux supérieur à 18 % sur les cinq dernières années, et abrite une population jeune; l'âge médian y est de 37,5 ans, par rapport à la moyenne provinciale de 41 ans. Notre croissance est rapide et nous allons en rajeunissant.

Dans ce contexte de rapide évolution, notre conseil scolaire est devenu le lieu où le changement et l'adaptation sont le pain quotidien. Nous sommes l'un des rares conseils scolaires de la Colombie-Britannique à voir croître notre population étudiante. Ces 20 dernières années, notre conseil scolaire a construit ou rénové en profondeur 19 écoles secondaires. Bon nombre de nos écoles comptent plus d'élèves qu'elles n'ont de places; répondre aux besoins de cette population diversifiée est donc un défi de taille pour notre conseil scolaire.

En raison de cette croissance rapide, il était capital que notre conseil scolaire soit parfaitement transparent sur son orientation et ses priorités. Nous sommes fiers d'avoir toujours eu à cœur l'enquête collaborative, la différenciation pédagogique et l'évaluation, et nous nous sommes récemment tournés vers les possibilités de la technologie et ses promesses pour favoriser l'apprentissage.

Le Surrey District Schools a aussi été témoin d'importants changements en ce qui a trait à son leadership : l'équipe de cadres supérieurs du conseil scolaire compte 11 personnes occupant des postes de surintendance et de direction de l'éducation. Seuls trois d'entre elles occupent le même poste qu'il y a trois ans. Les autres sont arrivées dans l'équipe entretemps ou ont changé de rôle pour remplacer celles parties à la retraite. Maintenant que nous formons une nouvelle équipe, comment nous assurer que nous partageons les mêmes croyances fondamentales relatives à l'apprentissage et au leadership? Si c'est à nous que revient la tâche d'aider le

conseil scolaire et les écoles à concrétiser notre vision, comment nous assurer que nous sommes sur la même longueur d'onde?

Jusqu'à présent, notre réussite a été source de fierté. Toutefois, il y a peu, nous avons longuement discuté à cœur ouvert du besoin de faire abstraction des centaines de possibilités qui s'offraient à nous pour nous concentrer sur une démarche plus cohérente : nous avons diversifié et élargi notre vision, mais ce faisant, avons dilué nos efforts. Notre orientation est devenue plus vague, et nous ne savions plus exactement vers quoi orienter le personnel, ni de quel type de leadership nous avons besoin pour concrétiser notre vision.

Cette étude de cas nous servira à réorienter Surrey District Schools et à refocaliser notre vision, ainsi qu'à revoir notre cadre de leadership à la lumière de ce travail. À ce jour, le travail sur notre vision et le leadership nous a bien servi, mais dans un contexte de transformation du curriculum et de forte croissance au sein du conseil scolaire, il est crucial de se poser les questions de base suivantes :

1. Avançons-nous toujours dans la bonne direction?
2. Notre personnel et la collectivité comprennent-ils bien notre vision?
3. Nos leaders respectent-ils cette vision? Comment nous assurer d'exercer notre leadership tout en nous conformant à notre vision?

À la lumière des questions ci-dessus, les deux priorités de cette étude de cas sont :

1. Élaborer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée;
2. Utiliser une approche globale en matière de leadership dans les écoles et le conseil scolaire.

### **Pourquoi ces caractéristiques?**

La Colombie-Britannique est en pleine réforme de son curriculum. Celui-ci, autrefois axé sur les différentes matières et sur une myriade de petits objectifs d'apprentissage, s'articule dorénavant autour de compétences clés et de grandes idées. Certaines matières comptaient des centaines d'objectifs d'apprentissage; nous donnons maintenant aux membres du personnel enseignant la possibilité d'enseigner leur matière en fonction de compétences clés valables pour toutes les matières du curriculum, qui sont :

1. développer une pensée créative et critique;
2. communiquer avec les autres, notamment à l'aide d'outils numériques;
3. acquérir des compétences personnelles et sociales.

Le programme-cadre de mathématiques de la 4<sup>e</sup> année tient par exemple sur une seule page (à consulter [ici](#)). Les innombrables objectifs d'apprentissage qui divisaient le travail en toutes petites sections ont disparu; le but est à présent d'enseigner des connaissances conceptuelles générales et de permettre aux membres du personnel enseignant d'approfondir leurs sujets de prédilection et ceux de leurs élèves sans sortir du curriculum. À titre d'exemple, le programme-cadre d'études sociales de 5<sup>e</sup> année englobe quatre grandes idées :

1. L'immigration et les autres mouvements démographiques peuvent transformer l'identité culturelle d'une société.
2. L'héritage de la colonisation continue d'avoir un effet sur la société et les cultures contemporaines.
3. L'exploitation des richesses naturelles a façonné l'économie des différentes régions du Canada.
4. L'utilisation des terres et leur propriété sont des sources de conflit continuelles au Canada.

Ces grandes idées sont appuyées par des compétences (sept au total) et l'ensemble concepts et contenu (également sept) du curriculum.

Nous décrivons en détail la voie que prend le curriculum pour montrer l'importance des changements qui y sont apportés. Nous nous apprêtons à enseigner un ensemble de compétences clés indispensables pour l'avenir. Le gouvernement provincial en est à l'étape de révision du curriculum, et les changements à venir ont globalement été bien acceptés. Dans les écoles de la province, tout le monde désire se distancer des déclarations et descriptions « philosophiques » pour obtenir des exemples pratiques qui montrent concrètement à quoi ressemble le nouveau curriculum.

Avec un tel changement de cap au niveau provincial, c'est le moment de redoubler d'efforts, de nous assurer que nous empruntons la bonne voie et que celle-ci cadrera avec la province dans l'avenir. C'était l'une des grandes priorités du renouvellement de la vision de Surrey District Schools.

Avec la récente révision du curriculum provincial et la formation d'une relativement nouvelle équipe de cadres supérieurs ainsi que l'arrivée d'un nouveau surintendant en janvier 2014, c'est le moment parfait pour réaffirmer la vision du Surrey District Schools et revoir nos programmes et ressources liés au leadership en vue de favoriser et de soutenir les leaders qui nous aideront à concrétiser notre vision.

### **L'état de ces caractéristiques : Au départ**

Depuis longtemps, nous travaillons sur ce que nous appelons des « pratiques prioritaires » :

- Enquête collaborative
- Évaluation
- Différenciation pédagogique
- Compétences socio-émotionnelles

Nous nous sommes rendu compte ces dernières années que ces pratiques n'avaient pas été bien comprises. Avec le temps, le processus normal de renouvellement du personnel et la transmission des pratiques ont donné lieu à une méconnaissance de nos croyances fondamentales relatives à l'évaluation et à l'enquête collaborative. Nous avons organisé des séances d'information pour les directions d'école et

directions adjointes afin d'expliquer ce que signifiaient ces termes : nous avons accueilli plus de participants que nous n'avions de places; on peut en conclure que ceux-ci désiraient approfondir ces pratiques, mieux les comprendre et obtenir des exemples concrets en vue de développer leur leadership.

Les pratiques prioritaires étaient définies, mais en général, peu de personnes comprenaient quel profil de leaders ces priorités façonnaient. Le Surrey District Schools avait une vision, mais celle-ci ne trouvait pas écho chez le personnel, comme c'est le cas dans de nombreux autres conseils scolaires. Nous avons une vision pour des pratiques solides, mais nous n'avons rien prévu pour que les apprenantes et apprenants du 21<sup>e</sup> siècle obtiennent leur diplôme avec dignité, qu'ils aient un but et des portes s'ouvrent à eux.

Tout comme nous désirions définir un profil d'apprenante et d'apprenant, nous avons aussi besoin de définir les caractéristiques de leadership que nous voulions voir exercer. En ce qui a trait au développement du leadership, le Surrey District Schools compte de vastes réseaux d'apprentissage professionnel et de nombreuses structures qui mettent en contact le personnel enseignant et les cadres supérieurs. Nous avons énormément investi dans le perfectionnement professionnel, notamment grâce à la recherche-action, à des groupes d'études, à des équipes de travail et à des réseaux d'enquête.

Nous sommes fiers de miser depuis toujours sur le développement du leadership; le programme « Leading for Learning », le mentorat et les partenariats professionnels nous ont été d'une grande utilité. Toutefois, comme pour notre vision, le temps et le renouvellement du personnel ont dilué nos priorités. Nous offrons de nombreuses occasions d'apprentissage, mais certaines font double emploi : nous devons donc les clarifier et préciser à qui nous les offrons, et dans quel but.

Les deux priorités de notre vision cadraient parfaitement avec notre leadership. Tandis que les directions d'école et direction adjointes travaillaient à améliorer la clarté et la cohérence, les cadres supérieurs de Surrey District Schools cherchaient à étudier notre vision et à discuter ensemble de nos valeurs fondamentales en matière d'apprentissage. Ils désiraient travailler de concert, former une équipe et faire la promotion du travail pour le parcours d'apprentissage à venir.

### **Démarche et imprévus**

L'été dernier (2013), nous avons préparé l'année à venir en nous penchant tout particulièrement sur la « clarté ». En effet, nous nous sommes basés sur le travail de Patrick Lencioni, qui suggère que la meilleure façon de maximiser les connaissances et les compétences au sein d'une organisation est de miser sur la santé de cette dernière. Lencioni indique qu'on peut assurer cette santé en :

- créant des équipes soudées;
- apportant une certaine clarté;
- communiquant cette clarté;

- la renforçant.

Pour entreprendre ce travail sur la clarté, nous avons demandé aux directions d'école et directions adjointes de nous indiquer les aspects de l'orientation du Surrey District Schools qu'elles trouvaient les moins clairs. Nous avons organisé trois séances d'une demi-journée (accueillant chacune environ 60 personnes) au cours desquelles les directions d'école et directions adjointes nous posaient leurs questions. Les surintendances adjointes extrayaient ensuite les thèmes récurrents : la principale préoccupation des directions d'école concernait le besoin de mieux comprendre ce qu'est l'apprentissage transformateur et innovateur dans le contexte des écoles. Les directions d'école et directions adjointes ont confié à notre équipe de cadres supérieurs la tâche de préciser leurs thèmes. Nous avons ensuite fait appel à un animateur pour organiser une rencontre d'une journée et demie, au cours de laquelle notre équipe de cadres supérieurs a étudié l'orientation proposée par les directions d'école et directions adjointes et a redéfini la vision de Surrey District Schools.

Pendant cette rencontre, nous nous sommes évertués à répondre à des questions clés :

- Qu'entendons-nous par « apprentissage personnalisé »?
- Qu'entendons-nous par « innovation » ou « transformation »?
- Quelle utilité, selon nous, peut avoir la technologie dans l'apprentissage?
- De quelles stratégies pédagogiques fondamentales nous faisons-nous les champions en vue de définir l'orientation de notre enseignement?

L'objectif de la rencontre était de formuler un énoncé de vision clair et concis. Nous voulions saisir au bond la balle envoyée par les directions d'école et directions adjointes, nous servir de leurs questions et thèmes comme point de départ, mieux comprendre ces thèmes et déterminer la façon dont nous désirions les traiter.

Parallèlement à notre recherche de la clarté, nous nous sommes penchés sur la notion d'équipes soudées. Comme il a déjà été mentionné plus haut, notre équipe de cadres supérieurs avait connu un certain nombre de changements. Je voulais revoir mon propre rôle de leader avec les membres de la nouvelle équipe et connaître leur avis sur ce que le Surrey District Schools s'attendait de moi en tant que leader fraîchement arrivé en janvier 2014. C'était selon moi l'occasion parfaite : mon travail était déjà bien reconnu, mais étant arrivé au Surrey District Schools en 2012, je restais quand même un « nouveau venu ». Nous avons donc fait appel à un consultant pour réaliser des entrevues de 45 minutes avec quelque vingt membres de l'équipe de cadres supérieurs parmi les plus expérimentés des volets administratif et pédagogique du Surrey District Schools. Ces entrevues étaient destinées à recueillir leurs commentaires et conseils à propos du rôle de leader qu'ils désiraient que je joue. J'avais le sentiment que les éléments recueillis ne serviraient pas à guider uniquement mon leadership, mais également tout le conseil scolaire.

L'un des thèmes récurrents mentionnés par les cadres supérieurs était leur désir ardent de « redéfinir » la vision du Surrey District Schools. Le concept était bien compris, mais ils voulaient renouer le dialogue afin de former notre équipe autour de nos croyances fondamentales et de définir ensemble cette vision, ce qui cadrerait parfaitement avec le projet de former une équipe soudée.

En parallèle du travail de redéfinition de la vision du Surrey District Schools, les entrevues ont révélé un autre thème d'importance : les cadres supérieurs désiraient disposer de plus de temps pour organiser des rencontres avec le surintendant afin de discuter de la vision du conseil scolaire, d'apprendre les uns des autres et de veiller à ce que nous allions tous dans la même direction. Les commentaires étaient extrêmement positifs, mais les personnes interrogées souhaitaient avant tout disposer de temps pour se réunir, rendre les choses plus claires et redéfinir notre vision.

Pour ce thème, nous nous sommes basés sur le concept de coaching des cadres, en particulier sur le travail de Marshall Goldsmith. Celui-ci propose un programme de coaching des cadres en six questions, qui consiste à rencontrer ses subordonnés et subordonnés directs plusieurs fois par an pour discuter avec eux d'une orientation commune et permettre au personnel de définir ce qu'il attend de la surintendance pour assumer son propre leadership.

### **Étape décisive**

Tout le travail ci-dessus a été réalisé dans un contexte de grève généralisée du personnel enseignant : du mois d'avril à la fin septembre, les pressions se sont faites plus nombreuses pour finalement donner lieu à une grève généralisée le 16 juin. Le gouvernement a fini par imposer un lock-out. Il a fallu attendre le 22 septembre pour que la situation soit réglée, date où le personnel enseignant est retourné au travail.

L'une des grandes vérités à propos de la grève, c'est que le personnel enseignant se retrouve dans une situation délicate, surtout pour tout ce qui a trait aux décisions gouvernementales. Les changements apportés au curriculum ces dernières années ont reçu le soutien de la majeure partie du personnel enseignant. Celui-ci a encore beaucoup de questions et d'inquiétudes à ce sujet, mais il est en général très satisfait de la nouvelle version. La grève a contribué à faire de ce nouveau curriculum, baptisé « Plan d'éducation de la Colombie-Britannique » par le gouvernement, un sujet sensible à de nombreux égards. Nous nous devons donc d'être extrêmement prudents dans notre façon de désigner le curriculum et le Plan d'éducation de la Colombie-Britannique. Notre travail de redéfinition de notre vision doit donc être réalisé soigneusement, en tenant compte du contexte actuel.

Relativement au leadership, et notamment en raison des bouleversements au sein de l'équipe, les entrevues menées par le consultant ont suscité un certain engouement : interroger les uns et les autres pendant 45 minutes sur la voie suivie

par le conseil scolaire, et tout particulièrement sur mon rôle de leader, était une occasion formidable de faire participer tout le monde. Une rencontre avec toutes les personnes interrogées, que j'avais organisée pour leur présenter la conclusion des entrevues, a été l'un des moments marquants du processus; c'est le consultant qui m'avait recommandé de m'occuper personnellement de communiquer cette conclusion au groupe. Les commentaires recueillis et l'identité de leurs auteurs ont été gardés secrets. En fait, le travail du consultant consistait à extraire les thèmes des entrevues et à me les présenter. En découvrant les thèmes en question, les participantes et participants ont eu la confirmation qu'ils avaient été entendus et s'enthousiasmaient de la vision du conseil scolaire. Ils étaient vraiment désireux d'entamer la discussion dans le cadre du coaching. Ils ont souhaité faire de cette vision le résultat d'un travail commun et disposer de plus de temps pour des rencontres individuelles; leurs souhaits allaient rapidement être exaucés.

### **Situation du Surrey District Schools à cette étape**

Cette séance de travail d'un jour et demi sur le leadership du Surrey District Schools a donné lieu à un ensemble d'énoncés sur l'apprentissage et sur la vision de notre conseil scolaire, lesquels ont été soigneusement formulés et retravaillés. Nous sommes assez fiers de leur clarté, du fait qu'ils tiennent compte de notre expérience et de la façon dont ils réussissent à cristalliser la vision que nous souhaitons concrétiser dans les prochaines années.

Étant donné que nous avons formulé ces énoncés en nous fondant sur les thèmes soulevés par les directions d'école, nous avons hâte de boucler la boucle et de présenter ce travail aux directions d'école pour qu'elles le commentent et le peaufinent. Nous avons également mis au point un quatrième thème : un plan de communication nous permettant de définir comment nous désirions présenter nos résultats, à qui et à quel moment. Nous avons donc pris contact avec différents groupes – le personnel enseignant, les parents d'élèves, les directions d'école et directions adjointes et le personnel de soutien – et organisé plusieurs rencontres afin de les intégrer au processus, de recueillir leurs commentaires et de nous assurer que tous prennent part à la discussion.

En septembre, nous avons aussi entamé la discussion sur le leadership dans le cadre du coaching. Les entrevues, désormais terminées, se basaient sur les six questions de Goldsmith et leurs objectifs subséquents :

1. *Vers quoi nous dirigeons-nous?*
  - Quelle voie le Surrey District Schools prend-il?
2. *Vers quoi vous dirigez-vous?*
  - Quelle voie vous ou votre service empruntez-vous?
3. *Qu'est-ce qui fonctionne bien?*
  - Citez quelques points saillants de votre travail, ceux qui sont source de fierté.
4. *Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?*
  - Si vous étiez votre propre coach, quel conseil vous donneriez-vous?

- Quelles choses aimeriez-vous voir se réaliser?
5. *Que puis-je faire en ce sens?*
- Quelle aide attendez-vous du surintendant?
6. *Quels conseils me donneriez-vous?*
- Que devrait changer le surintendant pour orienter la vision du Surrey District Schools ?

Tout le monde a été interrogé, ensuite de quoi, nous avons créé des portfolios électroniques pour chaque membre de l'équipe de cadres supérieurs afin que ceux-ci puissent consulter les réponses de leurs collègues et les commenter. Chaque personne a son propre code d'accès et peut ainsi méditer sur les commentaires des autres et leur vision des choses. On peut aussi ajouter des éléments au portfolio depuis n'importe quel appareil mobile : si l'on veut complimenter ou commenter un travail dans le portfolio, on peut ajouter une note, et les autres la verront immédiatement : ce peut même être une image, une anecdote ou un commentaire audio. C'est une excellente façon d'encourager le travail de ses collègues.

Le portfolio s'est révélé très utile, non seulement parce que les cadres supérieurs peuvent voir les réponses de leurs collègues et méditer dessus, mais aussi parce que ces réponses m'offrent toute la rétroaction dont j'ai besoin pour aider nos leaders et préparer les prochaines rencontres, qui ont lieu trois fois par an. Consacrer du temps aux rencontres individuelles avec mes collègues pour nous poser mutuellement des questions ciblées et échanger des commentaires concrets a été une expérience des plus enrichissantes.

### **Nos conseils**

Ce qui a nous le plus aidé à orienter la vision du Surrey District Schools a été l'atelier avec les directions d'école et directions adjointes, où nous leur avons demandé de nous parler des aspects de la vision du Surrey District Schools qu'ils trouvaient les moins clairs. Je croyais que cette vision était connue de tous, et pourtant... Lorsque nous nous sommes tous réunis à l'occasion de ces trois séances, nous avons formé des groupes et nous leur avons demandé de soulever chacun une seule question; nous voulions en fait savoir sur quel aspect de la vision de notre conseil scolaire ils désiraient obtenir plus de précisions.

Pour ce faire, nous avons organisé un atelier-carrousel : les directions d'école prenaient connaissance de toutes les questions et votaient pour celles qu'elles trouvaient les plus pertinentes. Le résultat a été sans appel; elles désiraient plus de clarté pour trois ou quatre aspects en particulier. Elles ont confié à l'équipe de cadres supérieurs la tâche de clarifier ces aspects et de leur revenir là-dessus. Nous avons entretemps communiqué à l'équipe toutes les questions et les thèmes qui en sont ressortis et nous avons tenu les directions d'école au courant de l'avancement du projet. À l'heure actuelle, nous sommes prêts à leur répondre. Les directions d'école savent maintenant qu'elles ont été entendues et qu'elles ont servies à aiguiller le Surrey District Schools.

À tous ceux et celles qui cherchent à élaborer une vision, je conseille de la rendre transparente et inclusive : qu'ils s'assurent que tout le monde est écouté et pris en compte pendant le processus et qu'ensuite, ils mettent toute leur énergie à en garantir la clarté, avec l'aide de tous. Mon second conseil : ne pas tenir pour acquis que tout le monde comprend la vision de leur conseil; qu'ils aillent chercher le sens des mots, qu'ils visent la clarté. Est-ce que tout le monde a compris ce qu'ils voulaient dire? Le seul moyen de le savoir, c'est de le demander.

Dire à tout le monde que nous allons entreprendre une discussion avec chaque membre de l'équipe de cadres supérieurs et le surintendant dans le cadre d'un coaching était une chose; mener les entrevues en était une tout autre. En toute franchise, je peux affirmer qu'interroger les cadres supérieurs sur un ensemble défini de questions et consigner leurs réponses est l'un des projets les plus enrichissants auquel j'ai pris part depuis que je suis surintendant. Écouter chaque membre de l'équipe pendant 45 minutes ou une heure et lui demander ce que, selon lui, je devrais faire pour l'aider à faire son travail a vraiment été une expérience incroyable. Je ne pourrais recommander plus chaudement à mes collègues de faire de même, et j'ai hâte de commencer les deuxième et troisième parties des entrevues dans les mois à venir.

Mon conseil à propos des discussions dans le cadre du coaching? Faites-le. Choisissez les questions qui s'appliquent à votre cas. Consacrez du temps à vos collègues, écoutez-les, et n'oubliez jamais que ce processus est bidirectionnel : l'agente ou l'agent en chef d'éducation n'est pas là pour jouer le rôle du coach ou du mentor, mais pour demander comment il peut se rendre utile et comment **son propre travail** peut aiguiller la vision des leaders du conseil et du conseil en général. Prenez des notes et engagez la réflexion. Vous verrez, c'est extrêmement révélateur et enrichissant. Vos collègues se sentiront intégrés au projet et seront honorés que vous leur consacriez du temps.

### **Résumé**

Je suis convaincu que tous les conseils scolaires du pays ont entrepris d'élaborer leur vision et que la grande majorité examine – ou a récemment examiné – le leadership dont elle a besoin. Je suis passé par là de nombreuses fois. Ce qui rend cette aventure unique, c'est notre profond désir de clarté. Avant, ce travail se soldait sensiblement toujours par de vagues énoncés optimistes qui couvraient bon nombre d'objectifs : c'était nécessaire, et c'était du bon travail, mais maintenant, notre raisonnement est clair : quel profil d'apprenantes et apprenants voulons-nous? Quel type d'apprentissage allons-nous mettre au point? Quelles pratiques peuvent nous aider dans cette tâche? Quel type de leadership nous aidera à avancer dans cette voie? Cette méthode plus rigoureuse nous permet d'explorer à fond nos valeurs et nos croyances fondamentales en matière d'apprentissage.

Au final, le Surrey District Schools est mieux outillé, notre processus de communication est plus clair, tout le monde se sent intégré et se conforme à la

vision, notre équipe de cadres supérieurs est plus soudée et est réunie autour de mêmes objectifs, et nous avons un processus de coaching réciproque qui nous permet de prendre notre avenir en main. En outre, notre travail sur le leadership est entièrement consigné dans les portfolios électroniques de chacun des membres de l'équipe, ce qui fait que nous pouvons en suivre l'évolution et voir nos progrès. Tout est clair, net et précis.

Il y a aussi d'autres répercussions, bien que moins pertinentes ici; sur le plan personnel, j'ai par exemple réuni les grands thèmes soulevés au cours des entrevues menées avec les cadres supérieurs au printemps pour créer mon propre cadre de perfectionnement professionnel. J'ai fait appel aux services d'un coach pour qu'il nous aide – mon adjoint et moi-même – à nous focaliser sur nos objectifs et à continuer de diriger avec clarté et cohérence.

Pour la première fois de ma vie professionnelle, j'ai l'impression d'avoir un plan de croissance professionnelle rigoureux en lien direct avec la vision du conseil scolaire, et que mes collègues et mon coach m'aideront à m'y tenir. Ce plan, connu de tous, a été pour moi un formidable tremplin en tant que leader. Je veux incarner ce que je demande aux autres de faire. Si toute mon équipe prend part à une discussion dans le cadre d'un coaching, je veux en être aussi; je ne veux plus me contenter de participer chaque année à une série de colloques ou d'ateliers. Je suis un plan logique, précis et fondé sur les commentaires de mon équipe et de mes collègues. Si la clarté et le fait de constituer des équipes soudées sont les objectifs finaux, je suis convaincu que nous les avons atteints grâce au processus dans lequel nous nous sommes lancés. Je suis impatient de voir ce qui nous attend. Nous connaissons la voie à suivre. Je sais que nous rencontrerons des obstacles, mais je crois que notre conseil scolaire est parfaitement équipé pour essayer les tempêtes et montrer la voie d'un avenir plein de promesses.

### **Prologue : Où en sommes-nous aujourd'hui?**

Le récit de ce travail sur le leadership mené par le Surrey District Schools a été rédigé il y a un an (à l'automne 2014). À l'époque, j'avais fait état de l'arrivée du nouveau curriculum provincial, de la formation d'une équipe presque entièrement nouvelle et de la nécessité de redéfinir la vision du Surrey District Schools. Voici une mise à jour sur ces éléments, une sorte de résumé de la situation actuelle, qui nous permettra de méditer sur le passé et de nous projeter dans l'avenir. Voici donc la situation actuelle pour chacun des thèmes soulevés dans le document original.

### **Vision du Surrey District Schools**

La redéfinition de la vision a été extrêmement bien accueillie. Nous nous sommes basés sur le travail réalisé au cours des séances avec l'équipe des cadres supérieurs et nous avons pris le temps nécessaire pour en extraire l'essence et la présenter au public. Au final, les questions posées à l'équipe de cadres supérieurs étaient les suivantes :

- Apprentissage personnalisé : Qu'est-ce que ce terme signifie pour vous?

- Transformation : En quoi est-ce différent de la mise en œuvre, selon vous? Comment doit-on s’y prendre?
- Technologie : Quel rôle joue la technologie dans l’apprentissage et l’environnement scolaire?
- Communication : Comment agrandir notre cercle et associer d’autres personnes à notre projet?

N’oublions pas que nous voulions étudier notre travail selon la perspective de Lencioni et que nous visions la clarification, la simplification et la communication.

Voici un résumé des réponses :

- Apprentissage personnalisé : Serait-il possible de cesser d’utiliser le mot « personnalisé »? Cela nous distrait de notre objectif principal, l’apprentissage. Soyons clairs et concis et parlons simplement d’« apprentissage ». Objectif n° 1 : Apprentissage
- Transformation : Toutes nos discussions sur la transformation s’articulaient en réalité autour des structures qui nous empêchent de nous concentrer sur l’apprentissage : l’emploi du temps, les horaires, la hiérarchie, les politiques, la bureaucratie, notre propre mentalité, les contraintes physiques en matière d’espace d’apprentissage et de conception de ces espaces. En vue de clarifier les choses, nous avons expliqué que nous voulions parler des structures qui nous empêchent de créer un milieu d’apprentissage solide. Nous désirons que personne ne se sente muselé et que tout le monde puisse repousser les limites de ces structures (physiques et personnelles). Objectif n° 2 : Structures (sous-entendu la possibilité de remettre les choses en question)
- Technologie (comme pour la transformation) : Pourquoi parler uniquement de la technologie? Nous préférons parler d’apprentissage et de milieux d’apprentissage stimulants. Pour créer un tel milieu, le personnel enseignant, la cheville ouvrière du curriculum et de l’enseignement, a besoin d’outils, dont certains exploitent les technologies de l’information ou les technologies informatiques; dans ce cas, en effet, nous devons tenir compte des changements causés par la mondialisation et l’entrée dans l’ère numérique. Toutefois, les outils qu’utilise le personnel enseignant ne se limitent pas aux technologies numériques : les trompettes, les ciseaux, les raquettes de tennis et la multitude d’autres objets dont il se sert ne sont-ils pas indispensables à l’apprentissage? Bien qu’au départ le terme « outil » ne nous plaisait guère, nous l’avons retenu parce qu’il cadrerait parfaitement avec le sujet. Objectif n° 3 : Outils
- Communication : Cette discussion consiste à déterminer comment créer un processus inclusif. Nous avons passé énormément de temps à préciser les éléments ci-dessus un à un et à choisir des termes simples et inclusifs. En conclusion, nous avons rédigé des énoncés à diffuser :

#### *Apprentissage*

- Il reflète nos diverses cultures et traditions et :
  - s’inspire des passions et des intérêts de chacun;
  - est en phase avec le monde réel et ses défis;
  - est démontré de manière convaincante individuellement et en groupe;

- est l'affaire de tous ceux et celles qui travaillent avec et pour nos élèves.

#### Structures

- Nous croyons que le temps, l'espace, l'accès à l'information et les liens avec la communauté devraient offrir une certaine souplesse pour nous permettre de concrétiser notre vision d'un apprentissage efficace.

#### Outils

- Les outils qui permettent d'acquérir une citoyenneté numérique facilitent l'accès à l'information et les démonstrations d'apprentissage.
- Les outils d'enseignement ne se limitent pas à la technologie numérique.

#### Clarté

- Notre vision de l'apprentissage :
  - est élaborée dans un esprit de collaboration;
  - est communiquée de façon à être comprise par tous;
  - est renforcée par nos actions;
  - est dynamique et en constante évolution.

Maintenant que ces grandes croyances ont été établies, qu'attendons-nous du personnel enseignant? Nous avons décidé de mettre en avant le fait que les membres du personnel enseignant sont les artisans d'un milieu d'apprentissage stimulant. Nous avons donc rédigé des énoncés sur nos croyances relatives au personnel enseignant, aux élèves, et même aux salles de classe.

Notre personnel enseignant	Nos élèves	Nos salles de classe
<p>Il réunit des conditions d'apprentissage axées sur l'élève et sur l'enquête, stimulantes et ancrées dans le monde réel.</p> <p>Nous l'aidons à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'approprier la technologie;</li> <li>• innover;</li> <li>• faire le lien entre l'apprentissage et la société.</li> </ul>	<p>Ils suivent un apprentissage en fonction de leurs passions, de leur soif de connaissance et de leurs besoins.</p>	<p>Ce sont des lieux où le personnel enseignant, le personnel de soutien et les élèves :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• enquêtent;</li> <li>• inventent;</li> <li>• créent;</li> <li>• utilisent leur pensée critique;</li> <li>• réfléchissent;</li> <li>• apprennent ensemble.</li> </ul>

Finalement, les énoncés ci-dessus répondent tous à un objectif précis. Dans quel but? Voici notre réponse :

Nous préparons les apprenantes et apprenants à vivre dans un monde numérique dans lequel ils exerceront leur pensée créative et critique, communiqueront intelligemment et prendront soin d'eux et des autres.

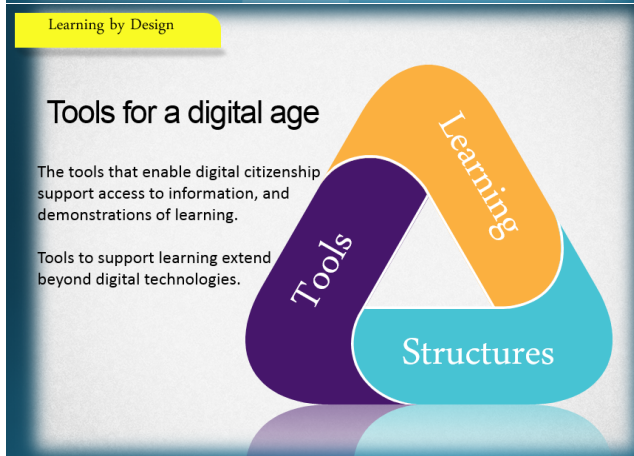
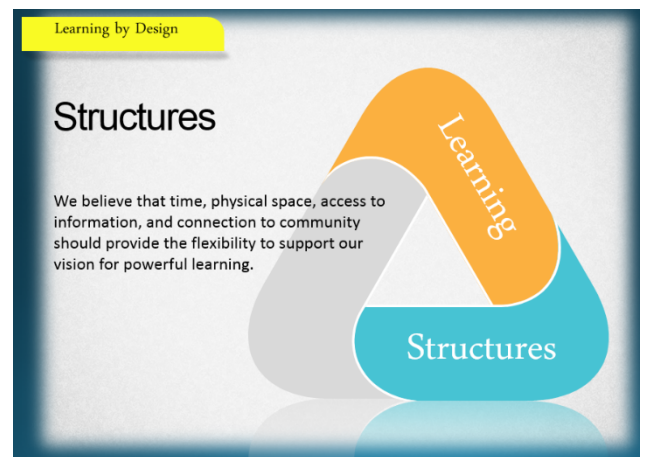
Nous rendons cette tâche possible grâce aux éléments suivants :

- la conception d'un curriculum

- l'évaluation de la qualité
- des stratégies pédagogiques
- l'apprentissage de compétences socio émotionnelles

Les éléments ci-dessus sont soigneusement formulés afin que l'énoncé final reprenne en d'autres mots les priorités initiales du Surrey District Schools . Il ne s'agit donc pas d'une nouvelle vision, mais d'une vision « redéfinie », « recentrée », « perfectionnée ». Nous désirions développer notre vision, et non la repenser de A à Z.

L'étape suivante a été de présenter cette vision et les énoncés sous forme de graphique pour mieux les comprendre.



Nous obtenons une illustration graphique de notre travail qui représente l'aspect récursif de l'apprentissage et des principes d'enquête.

Nous avons ensuite présenté notre travail aux cadres et aux différents groupes (notamment à tous nos partenaires) dans le cadre de notre plan de communication. Nous avons abordé à plusieurs reprises tous les aspects du Surrey District Schools possibles, à l'exception des élèves. Nous avons posé à chaque groupe les quatre mêmes questions sous forme d'interrogation appréciative :

- Quelles sont, selon vous, les forces de cette vision redéfinie?

- Avez-vous des motifs de préoccupation au sujet de cette vision?
- Pensez-vous qu'elle vous aidera à faire progresser votre école? Veuillez expliquer votre réponse.
- Qu'est-ce qui pourrait nous empêcher de concrétiser notre vision?

Nous avons présenté notre travail à plus de 1 000 personnes et nous en avons interrogé bien plus de 400. Nous avons ensuite fait la synthèse des réponses et nous sommes actuellement en train de la présenter aux personnes interrogées. Pour le moment, cette synthèse rassemble simplement les citations ci-dessous, que j'ai utilisées dans le cadre d'une présentation devant plus de 300 membres du personnel enseignant et directions d'école et directions adjointes :

- Merci pour le langage modéré, vague et inclusif, il reflète bien notre travail.
- Nous ne voulons pas de ce langage modéré, vague et inclusif, même s'il reflète bien notre travail.
- Où trouver le temps?
- Où trouver l'argent?
- Certains risquent d'y voir un processus descendant.
- Tout le monde ne voudra pas y adhérer.
- Comment vais-je faire « ça » alors que je dois déjà courir de classe en classe (ou de bureau en bureau) dans une école qui donne déjà tout ce qu'elle a?
- Merci quand même d'avoir essayé....

La très grande majorité des présentations et des commentaires ont été extrêmement bien reçus. Rappelons que les citations ci-dessus sont la synthèse de réponses aux quatre questions mentionnées plus haut; ainsi les véritables forces de la vision et ses défis (p. ex., le langage modéré et inclusif) n'ont pas été une surprise. Les personnes interrogées ne sont pas vraiment inquiétées par la vision, elles veulent plutôt savoir ce qui changera, concrètement. À compter du mois de mai, nous inviterons plus de 200 chefs de section de nos écoles à des séances de discussion portant sur leurs réponses, les pratiques qui en ont découlé et la façon dont le Surrey District Schools a progressé à de nombreux égards pour répondre à leurs demandes.

Le 28 avril, je présenterai pour la première fois aux membres du personnel enseignant un document budgétaire qui explique comment nous avons réparti, en janvier et en février, des millions de dollars en nous basant sur leurs réponses. La responsabilité et la transparence que cela implique me tiennent à cœur; j'ai hâte de diffuser ce document qui, je crois, contribuera à renforcer la confiance qui existe entre nous.

Nous avons également revu les principes directeurs régissant les conseillères et conseillers scolaires. Ceux-ci se sont montrés extrêmement coopératifs, et tout le conseil scolaire s'articule maintenant autour des mêmes principes. Nous travaillons aussi actuellement à créer des groupes de travail constitués d'enseignantes et d'enseignants et de directions d'école et directions adjointes en

vue de rédiger des documents expliquant comment cette vision se traduit en pratique. Si ce sont les détails qui posent problème, nous les communiquerons dans un recueil d'annexes, que nous rédigerons également conjointement.

### **Développement du leadership**

Comme nous l'avons indiqué dans l'étude de cas originale, nous continuons à rencontrer régulièrement les cadres supérieurs en entrevue, et cette tâche est toujours aussi enrichissante. Je travaille aussi à créer des portfolios électroniques pour faire le suivi du travail de chacun. En mai, j'entreprendrai la troisième ronde d'entrevues; même si je crois que je n'obtiens pas autant de matière avec cette troisième ronde que je le devrais, celle-ci permet de répondre à l'un des principaux désirs initiaux des cadres supérieurs, soit de disposer de plus de temps pour me rencontrer : chacun d'eux a donc droit à trois entrevues structurées de 45 minutes, qui ont été un vrai succès, car l'équipe s'est sentie écoutée.

Nous avons aussi reformé notre équipe de cadres supérieurs et y avons accueilli deux personnes du volet administratif du Surrey District Schools : notre secrétaire-trésorière adjointe et notre directeur de services de gestion de l'information. Ce sont des cadres supérieurs dont le point de vue est respecté; c'était une excellente idée que de les intégrer à l'équipe.

En janvier, le surintendant adjoint et moi-même avons réservé deux journées pour travailler avec un coach et revoir notre manière de collaborer pour mener à bien notre plan stratégique. Nous avons fait de l'excellent travail, et nous sommes en train de préparer la troisième séance. Nous formons déjà un tandem solide, mais le fait de prendre le temps de nous réunir avec un coach externe qui connaît maintenant bien le fonctionnement du Surrey District Schools nous a permis de progresser vers nos objectifs communs.

### **Observations diverses**

Nous continuons à miser sur l'innovation au sein du Surrey District Schools ; il me semblait donc important de parler de notre avancement à ce sujet. Nous avons mis en place une initiative visant à revoir l'évaluation des élèves et la production des bulletins, qui a été un véritable succès. Nous avons dit aux membres du personnel enseignant que nous serions prêts à les aider s'ils désiraient créer des portfolios électroniques pour les apprenantes et apprenants afin que les parents puissent suivre les progrès de leur enfant; par « aider », nous entendions les dispenser d'envoyer les bulletins scolaires officiels de milieu d'année. En collaborant étroitement avec les parents d'élèves et le personnel enseignant, nous avons complètement repensé nos pratiques de production des bulletins. Même sans aucune déclaration « officielle » du conseil scolaire, et grâce au travail soutenu du personnel enseignant, il y a aujourd'hui plus de 1 500 enseignantes et enseignants de 10<sup>e</sup> année qui utilisent cette méthode. C'est une petite révolution en soi. C'est en grande partie pour cette raison que nous avons présenté notre candidature à un important prix pour la recherche sur l'éducation postsecondaire ayant un effet sur les pratiques qui récompense la meilleure contribution dans le domaine de

l'éducation publique en Colombie-Britannique. C'est Surrey District Schools qui l'a remporté, ce qui mérite d'être souligné. Du point de vue législatif, puisque nous repoussons les limites des exigences relatives aux bulletins scolaires (ce qui n'est pas sans risque), nous avons eu l'idée géniale de demander au ministère de l'Éducation de proposer notre candidature à ce prix, ce qu'il a accepté. À l'heure où j'écris ces lignes, je viens tout juste de faire une présentation de notre travail devant neuf autres conseils scolaires à la demande du Ministère.

Par ailleurs – et ceci est encore confidentiel au moment où je rédige ce document –, nous venons de recevoir un important prix international pour notre utilisation novatrice de la technologie en milieu éducatif. Nous serons le premier conseil scolaire en dehors des États-Unis à recevoir ce prix.

### **Conclusion**

Il y a beaucoup de travail, et je pourrais encore écrire des lignes et des lignes sur tout ce que nous faisons. À titre d'exemple, en vue d'appuyer la redéfinition de notre vision, laquelle tient assurément compte de l'innovation, je me suis personnellement chargé d'envoyer un courriel à nos plus de 5 500 enseignantes et enseignants pour leur demander s'ils désiraient m'inviter dans leur classe pour que je puisse assister à leur cours et discuter avec eux de l'innovation et de la transformation. J'ai été submergé d'invitations, j'ai rendu visite à beaucoup de classes et je continue d'écrire sur le blogue et de parler du résultat de ces visites.

Nous avons beaucoup de plaisir à travailler, et nous avons de nombreuses façons de saluer le travail exceptionnel de nos écoles. Le récit ci-dessus n'est qu'une simple mise à jour du travail que nous réalisons chaque jour.