



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

Une approche globale en matière de développement du leadership

York Region District School Board

Le York Region District School Board s'est engagé à s'améliorer jusqu'à atteindre l'excellence, et à se maintenir à ce niveau, reconnaissant de ce fait le rôle majeur qu'a joué le leadership jusqu'à présent et celui qu'il jouera demain. Nous avons récemment raconté dans le document *The York Region Story* le travail acharné que nous avons mené ces 15 dernières années pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves. Le leadership a été le fil rouge de notre récit et il restera au cœur de notre projet encore demain.

Notre conseil scolaire met de l'avant le leadership et son développement depuis plus de 10 ans. Il a délibérément fait de son engagement et de son investissement à ce sujet une priorité, et il en a récolté les fruits au vu du nombre de leaders compétents qui excellent aux postes de leadership officiels. En donnant la priorité au leadership, nous cherchons à en embrasser la notion la plus large qui soit.

En mettant l'accent sur le rôle majeur du leadership, nous réalisons chaque jour un peu plus à quel point les divers aspects de notre travail se recoupent. Le fait d'uniformiser les différents éléments qui forment les caractéristiques des conseils scolaires performants et leur leadership en Ontario et de faire des liens entre eux est devenu aussi important que les caractéristiques elles-mêmes. Étant donné que nous croyons que le leadership joue un rôle prépondérant dans ces diverses caractéristiques et qu'il est à l'origine de leur recoupement, nous avons décidé d'articuler notre étude de cas sur une approche globale en matière de développement du leadership ainsi que le leadership politique.

Dans notre démarche, nous parlerons en particulier des caractéristiques propres aux conseils scolaires performants suivantes :

1. Créer une mission, une vision et des valeurs communes à l'ensemble du conseil scolaire.
2. Élaborer un curriculum et un enseignement qui lui permettront de concrétiser son orientation.
3. Harmoniser ses politiques et procédures pour appuyer son orientation.

En nous engageant à renforcer les capacités du conseil scolaire à tous les niveaux, nous avons cherché à entretenir une culture de collaboration et d'apprentissage

continu pour tout le personnel, laquelle vise à améliorer l'apprentissage des élèves. Par conséquent, nous pensons que notre étude de cas doit parler d'une quatrième dimension : une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants.

Du point de vue du leadership, il est clair que les efforts réalisés en vue de nous doter de ces caractéristiques sont à la base du travail d'amélioration de notre conseil scolaire. Les chapitres un et deux de *The York Region Story* relatent notre évolution, d'un objectif de rendement en littératie d'envergure relativement modeste et de ses hautes responsabilités et ajustements techniques vers un objectif plus ambitieux, une responsabilité individuelle et collective accrue, ainsi qu'une observation plus attentive des changements adaptatifs. En évoluant de la responsabilité de l'organisme vers un sens accru des responsabilités à l'échelle individuelle et collective, nous avons fait du professionnalisme du personnel notre priorité absolue. Nous avons compris que pour ce faire, nous devons adopter une approche plus déterminée, précise et stratégique, ce qui est uniquement réalisable si le personnel se voue entièrement au projet et se l'approprie. Voilà à quoi ressemble notre situation actuelle; l'aube du troisième chapitre, une étape de notre travail où tout le monde se sent responsable de montrer la voie vers une ère d'amélioration perpétuelle, d'innovation et d'excellence durable.

Voici des réponses tirées des grandes lignes ci-dessus aux questions de l'étude de cas :

1. Quelle est la caractéristique (ou quelles sont les deux caractéristiques) dont traite cette étude de cas?

- Élaborer une mission, une vision et des valeurs communes à l'ensemble du conseil scolaire.
- Élaborer un curriculum et un enseignement qui lui permettront de concrétiser son orientation.
- Harmoniser ses politiques et procédures pour appuyer son orientation.
- Continuer à nouer des relations internes et externes.

2. Pourquoi votre conseil scolaire a-t-il choisi de donner davantage d'importance à cette caractéristique?

Notre conseil scolaire met de l'avant le leadership et son développement depuis plus de 10 ans. Il a délibérément fait de son engagement et de son investissement à ce sujet une priorité, et il en a récolté les fruits au vu du nombre de leaders compétents qui excellent aux postes de leadership officiels.

3. Qu'en était-il de cette caractéristique quand vous avez commencé à vous y intéresser?

À l'origine, nos missions, vision et valeurs ne concordaient pas; aucun objectif relatif à l'apprentissage ou à l'enseignement ne venait étayer notre vision, et les politiques et procédures du conseil scolaire ne cadraient pas avec l'orientation proposée.

4. Qu'avez-vous fait pour améliorer cette caractéristique? (Qui a participé au projet? Quelles mesures ont été prises? Comment avez-vous géré les imprévus?)

Nous avons amélioré cette caractéristique en entreprenant le travail décrit plus haut. Les chapitres un et deux racontent le travail effectué à ce jour, et le chapitre trois décrira le travail à venir.

5. Y a-t-il eu des étapes décisives au cours de votre travail? Si oui, lesquelles?

Il n'y a pas eu d'étape décisive à proprement parler, mais plutôt un désir de canaliser notre réflexion et de donner à notre travail une certaine uniformité en vue de mieux aider nos écoles et nos leaders scolaires. Nous désirions simplifier les tâches de nos directions d'école et directions adjointes et réduire leur charge de travail afin qu'elles puissent mieux déterminer les objectifs, la nature et les étapes du travail à faire. Elles seraient ainsi en mesure d'harmoniser le plan d'amélioration de leur école, d'allouer les ressources nécessaires, de faire appel à leur personnel pour effectuer le travail et d'évaluer les répercussions au fur et à mesure.

6. Quel constat faites-vous de cette caractéristique aujourd'hui? Sur quoi vous basez-vous?

Tous les leaders scolaires et leaders du système sans exception savent que le conseil scolaire vise à améliorer l'apprentissage et le bien-être des élèves. Les plans d'amélioration des écoles pour le rendement des élèves (PAE) suivent les plans d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves (PAC), lesquels sont axés de manière stratégique sur le travail à faire. Le conseil scolaire délaisse maintenant les objectifs SMART pour se tourner vers les théories d'action, et en particulier les pratiques de leadership qui lui serviront à atteindre les résultats attendus.

Du point de vue du leadership, il est clair que les efforts réalisés en vue de nous doter de ces caractéristiques sont à la base du travail d'amélioration de notre conseil scolaire. Les chapitres un et deux de *The York Region Story* relatent notre évolution, d'un objectif de rendement en littératie d'envergure relativement modeste et de ses hautes responsabilités et ajustements techniques vers un objectif plus ambitieux, une responsabilité individuelle et collective accrue, ainsi qu'une observation plus attentive des changements d'adaptation. En évoluant de la

responsabilité de l'organisme vers un sens accru des responsabilités à l'échelle individuelle et collective, nous avons fait du professionnalisme du personnel notre priorité absolue. Nous avons compris que pour ce faire, nous devons adopter une approche plus déterminée, précise et stratégique, ce qui est uniquement réalisable si le personnel se voue entièrement au projet et se l'approprie. Voilà à quoi ressemble notre situation actuelle; l'aube du troisième chapitre, une étape de notre travail où tout le monde se sent responsable de montrer la voie vers une ère d'amélioration perpétuelle, d'innovation et d'excellence durable.

7. À la lumière de votre travail sur cette caractéristique, quel conseil donneriez-vous?

Rome ne s'est pas faite en un jour; il a fallu tout au long du projet garder le cap sur nos objectifs. Néanmoins, comme nous avons noté un certain progrès et que nous avons évalué les retombées de notre travail, nous nous sommes permis d'adopter une approche itérative.

Notre étude de cas fait le récit d'un travail effectué au cours de la dernière décennie. Pendant tout ce temps, nous sommes restés ouverts aux nouvelles occasions d'apprendre, à l'échange des connaissances, aux discussions sur les pratiques efficaces et aux idées qui permettent de progresser. Ces dernières ont joué un rôle majeur dans le processus; nous n'avons pas forcément obtenu réponse à toutes nos questions (que ce soit à l'échelle individuelle ou collective), mais nous demeurons prêts à essayer diverses approches et stratégies afin de décider desquelles nous doter et desquelles nous départir.

Par-dessus tout, nous avons appris que ce travail n'était pas une promenade de santé. Cela dit, être conscient des répercussions que peut entraîner le travail d'une équipe sur l'apprentissage, le leadership et l'enseignement au sein d'une école (et notamment sur les résultats des élèves) favorise l'efficacité du personnel enseignant et des leaders, laquelle sera utile pour les prochaines étapes du projet.