



## Ontario Institute for Education Leadership L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

*Ontario Leaders Collaborating for Student Achievement, Equity and Well-being  
La collaboration des leaders en Ontario assure la réussite, l'équité et le bien-être des élèves.*

### Réflexions d'un directeur d'école secondaire sur les pratiques efficaces de leadership Edward DeDecker

Voici l'histoire d'une école secondaire qui a su tirer profit de certaines pratiques du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#). En effet, l'auteur affirme avoir « reconnu l'importance de nouer des relations, collaboré avec le personnel pour choisir une orientation, créé des structures organisationnelles qui favorisent l'enseignement intentionnel et délibéré et assuré l'adhésion en encourageant le leadership partagé et l'imputabilité conjointe pour l'orientation de l'école ».

Il y a maintenant 26 ans que je suis éducateur. J'ai notamment passé 13 ans à enseigner la science, les mathématiques et d'autres matières au secondaire. En tant qu'administrateur, j'ai été directeur adjoint d'une école secondaire pendant trois ans, puis directeur d'une école élémentaire pendant plus de cinq ans. Enfin, au moment où j'écris ces mots, me voilà au milieu de ma cinquième année en tant que directeur d'une école secondaire.

Ma mission personnelle, c'est de m'améliorer continuellement pour mieux servir les autres. Je crois que le rôle d'un directeur d'école (et mon rôle dans un cadre catholique) est de guider le navire et d'encourager le personnel à l'alimenter en carburant pour garder le cap sur l'objectif que nous nous sommes fixé ensemble. Ma foi catholique me confère deux grandes responsabilités : la première est d'assurer la sécurité de mon personnel et de mes élèves, la deuxième, de protéger et d'enrichir le milieu d'apprentissage. Le tableau synthèse *Le leadership au niveau de l'école catholique* du *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)* m'accompagne dans ce travail. J'ai écrit ce récit pour que vous puissiez établir un parallèle entre le cheminement de mon école et celui de la vôtre. Il présente certaines des techniques que j'ai employées pour instaurer certaines pratiques du *CLO*.

Le cheminement de mon école secondaire a été grandement facilité par ma double expérience de directeur d'école (cinq ans et demi au palier élémentaire, quatre ans et demi au palier secondaire). Au secondaire, certaines enseignantes et certains enseignants et administrateurs sont d'avis que, si une réforme pédagogique (et par extension la mise en place d'un leadership pédagogique) est possible, voire éprouvée au palier élémentaire, on ne peut en dire de même au palier secondaire, car ce milieu est différent. Cette position complique drôlement les choses pour les directeurs d'école secondaire qui croient au leadership pédagogique.

Lorsque j'étais directeur d'école au palier élémentaire, j'ai eu la chance d'entamer le processus de leadership pédagogique dans une école qui avait selon le Ministère besoin d'une aide supplémentaire. J'ai été transféré au secondaire en janvier de cette année-là, mais j'ai tout de même pu continuer à suivre les efforts du personnel et à influencer le projet à distance grâce à ma directrice adjointe, qui était demeurée en poste. Elle est par la suite devenue directrice d'une plus petite école élémentaire, où elle a accompli un travail remarquable : elle a instauré un climat et une culture qui favorisaient énormément l'apprentissage des élèves. Compte tenu de notre collaboration antérieure et de notre bonne relation professionnelle, j'ai eu la chance d'observer les résultats de son leadership à cette nouvelle école. Ce fut une expérience extraordinaire et très motivante. Fort de ce que j'avais vécu au palier élémentaire, j'estimais que les Parcours fondamentaux d'enseignement et d'apprentissage (PFEA), les aide-mémoires, les grandes idées et les stratégies hautement productives pouvaient aussi être mis à profit au secondaire.

J'en étais à mon quatrième poste d'administrateur (troisième de direction d'école) et je savais qu'il était très important de ne pas arriver dans ma nouvelle école avec des idées préconçues sur les changements nécessaires. Dans le *CLO*, on peut lire que « le leadership consiste à exercer une influence sur les membres de l'organisation et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province dans le but de définir et de réaliser le mandat éducatif et culturel de l'école [...], sa vision et ses objectifs ». Dans mon cas, cela s'est traduit par un plan en trois étapes : honorer le passé, découvrir le présent et bâtir l'avenir.

Pour honorer le passé, une direction d'école doit tisser des liens avec son personnel, lui faire comprendre qu'il respecte le chemin parcouru. Ainsi, le personnel se sentira apprécié. Au début, il faut beaucoup écouter pour comprendre; ce n'est que bien plus tard que l'on peut essayer de se faire comprendre à son tour. C'est durant cette période d'écoute que commence l'établissement d'une relation de confiance, à l'aide des pratiques essentielles définies dans la catégorie « Nouer des relations et développer la capacité des gens » du *CLO*.

2.4 Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents

Dans ce processus, il est crucial de souligner les réalisations du personnel et des équipes. C'est ce que j'ai essayé de faire avec mon équipe en honorant le passé; je lui ai montré que j'avais confiance en ses capacités à définir une orientation collective, en fonction des forces de la communauté scolaire et des difficultés à résoudre.

Ce faisant, mon équipe a pu commémorer le passé et se tourner vers l'élaboration d'un plan d'amélioration pour l'avenir. À ce stade, il est facile d'introduire des données à analyser pour définir des objectifs d'apprentissage. Ce processus amène l'équipe administrative à trouver toutes sortes d'idées d'éléments à mettre en valeur et à améliorer. Moi, je me sers d'une sorte de vecteur pour exprimer ma vision, et je choisis un angle qui met en valeur les idées du personnel. Ensuite, il faut jouer de notre

expérience et de notre bagage pour faire coïncider ces idées avec notre vision pour l'école.

J'ai constaté que les suggestions d'amélioration du personnel ne diffèrent généralement pas beaucoup de celles de l'équipe administrative, ce qui facilite l'adhésion quant au choix des orientations de l'école.

1.2 Définir des objectifs précis, communs et à court terme

L'équipe administrative concilie ses objectifs avec ceux du personnel, puis leur présente les résultats : « Voici ce que nous devons faire, selon vos suggestions. » Ainsi, les enseignantes et enseignants s'approprient ces idées – la direction d'école développe « un sens d'imputabilité chez le personnel » –, ce qui rallie plus d'appuis à l'exécution du plan d'amélioration du climat scolaire et de l'apprentissage. Alors, pendant les rencontres individuelles avec le personnel qui est sceptique devant le plan, l'appropriation collective devient un argument. En effet, la conversation s'éloigne de : « Je veux que tu coopères » pour devenir : « Nous avons décidé tous ensemble qu'il fallait améliorer ce point. Que puis-je faire pour t'aider à y travailler? »

5.1 Développer un sens d'imputabilité chez le personnel

Dans mon école, nous nous sommes servis du climat scolaire comme tremplin vers le changement et avons canalisé nos énergies dans l'enseignement intentionnel et délibéré. Malgré son statut de communauté scolaire catholique, près de 50 % des élèves de l'école ne sont pas catholiques. C'est pourquoi nous avons décidé d'expliquer les rapports à autrui avec la notion de « règle d'or ». L'idée m'est venue des devises ou mantras dont se dotent les écoles élémentaires. Je me souviens de la devise à l'école de mes enfants : « Nos élèves peuvent et vont réussir. » Un jour, le directeur d'école l'a changée pour : « Ici, chacun fait de son mieux », et j'ai été frappé par cette capacité de rendre hommage au passé tout en mettant de l'avant ses propres convictions.

À la suite d'une consultation du personnel, ma première école a choisi : « Tu peux changer les choses pour quelqu'un d'autre. » (« You can be the difference for someone else. ») Similairement, ma deuxième école a opté pour : « Transforme l'ordinaire en extraordinaire; incarne l'espoir. » (« Make the ordinary extraordinary, bring hope. ») Dans les deux cas, nous comptons utiliser ces mantras comme un appel à l'action qui engagerait une réforme. Ils sont devenus une façon d'inciter à l'amélioration du rendement et des comportements dans toutes les interactions... Comment changes-tu les choses? En quoi incarnes-tu l'espoir? Ces mots rassemblaient le personnel, les élèves et les parents autour des mêmes aspirations quand venait le temps de décider comment gérer une situation.

À l'école secondaire, nous n'utilisons pas de devises, mais nous avons retenu la phrase : « Traite les autres comme tu voudrais être traité. » Ensuite, nous avons demandé au personnel comment il voudrait être traité, et trois mots se sont distingués : gentillesse, respect et équité. Au départ, l'équipe administrative encourageait l'utilisation de ce vocabulaire en affichant dans chaque bureau trois questions à poser aux élèves

après leur passage, pour motif disciplinaire ou autre : Est-ce qu'on t'a traité avec gentillesse? Avec respect? Avec équité? Elles assuraient une bonne compréhension et nous permettaient d'affirmer nos intentions. Si les élèves répondaient par la négative, il était facile de comprendre pourquoi, car le dialogue avec l'équipe administrative avait été ouvert.

#### 1.4 Communiquer la vision et les objectifs

Après un an, nous avons imprimé les questions et encouragé les enseignantes et enseignants à les utiliser dans leur salle de classe. Nous avons aussi commencé à expliquer aux élèves et au personnel qu'elles représentaient un engagement de notre part et que nous aimerions que les élèves nous rendent la pareille. Nous avons obtenu des résultats tangibles : les suspensions ont diminué de 25 %, et nous n'essayions même pas de les réduire! Le changement s'est opéré naturellement. Je soulignerais aussi que TOUS nos élèves pourraient répondre du tac au tac à un visiteur leur demandant quels sont les trois mots les plus importants dans notre communauté. Les enseignantes et enseignants sont allés encore plus loin, invitant notamment leurs groupes à réaliser des projets et à travailler en équipe pour bien illustrer ce que représentent les notions de gentillesse, de respect et d'équité à l'école.

Par ailleurs, bien que le Profil des finissants et finissantes des écoles catholiques soit mentionné à la remise des diplômes et lors d'autres cérémonies importantes, nous doutions que beaucoup d'élèves soient capables d'en nommer les attentes. Nous n'osions pas non plus tester les connaissances des enseignantes et enseignants, car nous avons des raisons de croire que la plupart ne pourraient en nommer tout au plus qu'une ou deux. Mais si ces attentes étaient importantes et devaient être satisfaites par nos finissantes et finissants, les élèves et le personnel ne devraient-ils pas les connaître?

#### 1.3 Établir des attentes élevées

Afin de régler ce problème, nous avons demandé aux élèves de créer une affiche arborant leurs photos et les attentes du Profil en grosses lettres, de sorte qu'elles soient visibles dans toute la salle de classe. Les enseignantes et enseignants ont ensuite orchestré des discussions collaboratives sur les occasions d'apprentissage autour des attentes. Lorsque quelqu'un posait un geste s'inscrivant dans le Profil, ils le soulignaient à leurs élèves en les invitant à expliquer en quoi le geste correspondait à l'une des attentes. Les affiches sont bien en vue dans TOUTES les salles de classe depuis maintenant trois ans.

Alors que les enseignantes et enseignants commençaient à voir les résultats de ces efforts dans leur salle de classe, nous cherchions à en faire plus. Le plan d'amélioration du conseil scolaire définissait des objectifs en matière de catholicité, mais aussi de numératie et de littératie. Si nous commençons à atteindre les premiers grâce aux principes de gentillesse, de respect et d'équité et aux attentes du Profil, nous avons du pain sur la planche pour les autres. Chaque enseignante et enseignant reconnaissait son rôle dans la littératie, mais aucune mesure précise ne l'encourageait dans les salles de classe. La numératie était quant à elle entièrement considérée comme la

responsabilité du département de mathématiques, et personne d'autre n'avait même osé une approche transdisciplinaire dans ce domaine. Nous avons donc décidé de voir à la numératie et à la littératie en étudiant les résultats de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation et les données du conseil scolaire afin de cibler les difficultés rencontrées par nos élèves.

La littératie est pour nous devenue synonyme de formuler des inférences, d'approfondir la compréhension et de développer la littératie critique. Nous avons consulté les programmes-cadres provinciaux et pu établir des liens entre leurs attentes et nos élèves dès la 1<sup>re</sup> année, ce qui a aidé aux enseignantes et enseignants à comprendre leur rôle dans cet apprentissage. En outre, nous avons pris du recul quant à la numératie, recentrant nos efforts sur la résolution de problèmes, la collecte et l'analyse de données et les représentations non linguistiques comme les graphiques. Après avoir dégagé ces composantes de la littératie et de la numératie, nous avons eu une discussion ouverte sur leur relation avec tous les champs d'études et surtout sur leur importance capitale dans la réussite postsecondaire.

### 1.3 Établir des attentes élevées

Ensuite, nous avons ajouté la notion d'enseignement intentionnel et délibéré au dialogue. Afin d'assurer l'uniformité entre les salles de classe, nous avons établi un plan définissant les objectifs de catholicité, de littératie et de numératie. Nous avons conclu que, si nous voulions que les élèves les atteignent, il était important d'en exposer les intentions dans toutes les matières au début des cours. Tout comme nous l'avons fait avec les attentes du Profil, nous avons entrepris d'énoncer les objectifs de littératie et de numératie avant chaque leçon.

### 1.3 Établir des attentes élevées

De plus, nous nous sommes inspirés des approches d'écoles élémentaires exemplaires, et avons envoyé quelques enseignantes et enseignants y étudier les PFEA, les aide-mémoires et les méthodes utilisées en salle de classe. Nous avons notamment retenu la stratégie du mur de progression, qui nous a permis d'effectuer une certaine évaluation et d'ainsi déterminer les efforts nécessaires à la co-construction d'objectifs d'apprentissage, de critères de réussite et de rétroaction descriptive. Tout cela nous a aidés à dresser le portrait de la salle de classe idéale : affichage des travaux des élèves, apprentissage coopératif, délégation graduelle de responsabilités, leçons en trois étapes, et évaluation des acquis à des fins d'apprentissage et en tant qu'outil pédagogique.

Pour la suite des choses, nous tâcherons d'explicitier davantage les objectifs de littératie et de numératie. Par exemple, qu'entend-on réellement par « formuler des inférences »? Peut-on créer un aide-mémoire pour les élèves à propos de cet objectif et des autres? Par ailleurs, notre école souligne la différence entre les notions de conformité et de cohérence. Au premier coup d'œil, on voit que les cours sont conformes aux plans d'amélioration du conseil scolaire et d'une école; on peut établir des liens directs entre les deux. Mais si on s'arrête un instant, on constate que la

cohérence n'y est pas. Les objectifs sont là, mais les élèves ont du mal à en transposer les mots en objectifs d'apprentissage concrets pour leurs cours et leçons.

Il faut travailler davantage à ce deuxième point : les enseignantes et enseignants doivent associer des activités précises aux objectifs énoncés, de manière intentionnelle et délibérée, et ce, tout au long de la leçon, puis prévoir des activités de consolidation pour confirmer les acquis. Les visites de salles de classe devraient mettre l'accent sur les éléments incontournables : que doit-on voir dans chaque salle de classe? Si ces éléments sont absents, comment peut-on changer le discours pour aider les enseignantes et enseignants à donner aux élèves ce dont ils ont besoin?

Cette histoire illustre les principes du *Leadership au niveau de l'école catholique* du CLO de plusieurs façons : nous avons reconnu l'importance de nouer des relations, collaborer avec le personnel pour choisir une orientation, établir des structures organisationnelles qui favorisent l'enseignement intentionnel et délibéré et assurer l'adhésion en encourageant le leadership partagé et l'imputabilité conjointe pour l'orientation de l'école.

## **Réflexions finales**

Voici des commentaires de membres du personnel et d'un élève qui résument bien les changements s'étant opérés à l'école ces quatre dernières années :

*Depuis que je travaille ici à John Paul II, j'ai observé un changement graduel dans la communauté. Notre sentiment d'appartenance s'est renforcé avec le temps. Les principes de gentillesse, de respect et d'équité sont devenus un mode de vie pour le personnel et les élèves; ce ne sont pas que des mots que l'on s'échange. (Membre du personnel)*

*Ces trois dernières années, nous avons beaucoup progressé sur le plan de l'enseignement intentionnel et délibéré. Nous évoluons dans un environnement inclusif où règnent la gentillesse, le respect et l'équité. (Membre du personnel)*

*Ce changement ne s'est pas produit du jour au lendemain. Nous avons affiché les attentes du Profil et les principes de gentillesse, de respect et d'équité, et nous avons choisi une nouvelle prière sur ce thème. L'union de ces éléments leur a fait prendre vie. Aujourd'hui, la gentillesse, le respect et l'équité dictent chacun de nos gestes. Au début, nous faisons des efforts; maintenant, c'est naturel. C'est devenu une partie de notre personnalité, de notre identité. (Membre du personnel)*

*Je note que la catholicité a pris plus de place dans nos salles de classe au fil des ans. Nos travaux s'inscrivent dans la religion catholique et nous permettent d'affirmer davantage notre identité et nos croyances. J'ai aussi remarqué une évolution sur le plan technologique. Les nouveaux outils, comme les projecteurs, nous aident à participer davantage et à aimer l'école. Les enseignantes et enseignants établissent également plus de liens entre les leçons de vie et les cours. Avec le temps, nous nous sommes*

*rapprochés de nos enseignantes et enseignants, ce qui a contribué à mon apprentissage en changeant la façon dont j'interagis avec eux. (Élève)*