

# LE LEADERSHIP DES DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES

UN CADRE DE RÉFÉRENCE  
POUR LE DÉFINIR, LE DÉVELOPPER  
ET LE CONSOLIDER ENSEMBLE

2<sup>e</sup> Édition



Association des directions  
générales scolaires du Québec  
**ADGSQ**



Université de  
Sherbrooke

Association des directions  
générales scolaires du Québec (ADGSQ),  
Marie-Hélène Guay et Brigitte Gagnon



**Catalogage avant publication de Bibliothèque  
et Archives nationales du Québec**

Le leadership des directions générales scolaires : Un cadre de  
référence pour le définir, le développer et le consolider ensemble.  
Association des directions générales scolaires du Québec (ADGSQ),  
Marie-Hélène Guay et Brigitte Gagnon

**ISBN 978-2-9820881-0-8**

Dépôt légal : **Octobre 2024**

**Bibliothèque et Archives nationales du Québec**

Conception graphique : Effervère Design et MinuitCinq

Illustration : Marie-Maude Michaud et Marc Litalien

# TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	4
2. NOS PRÉSUPPOSÉS AU REGARD DU LEADERSHIP .....	6
2.1 L'évolution des présupposés sur le leadership en éducation	
2.2 Une perspective constructiviste-développementale du leadership	
3. LE CONTEXTE ACTUEL D'EXERCICE DE NOTRE LEADERSHIP .....	10
4. NOS INTENTIONS EN TANT QUE COMMUNAUTÉ DE LEADERS .....	13
5. NOS ACTIONS PRIORITAIRES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES EN TANT QUE LEADERS.....	14
5.1 Développer le leadership : Le mien	
5.2 Développer le leadership : Celui des leaders du centre de services scolaire ou de la commission scolaire	
5.3 Développer le leadership : Celui de la communauté des directions générales scolaires	
5.4 Assurer l'actualisation continue d'une vision stratégique axée sur la réussite	
5.5 Orchestrer la planification stratégique, sa mise en oeuvre, sa régulation et sa diffusion	
5.6 Établir et favoriser des communications stratégiques et des relations significatives et empreintes de confiance	
5.7 Incarner la collaboration et organiser le développement d'une culture collaborative	
6. NOTRE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL INDIVIDUEL ET COLLECTIF .....	24
7. CONCLUSION .....	26
8. ANNEXES .....	27
Annexe 1 : Liens entre les actions prioritaires des directions générales du Québec, celles des directions générales d'autres provinces et les recherches sur l'effet district	
Annexe 2 : Principales activités de développement professionnel des directions générales scolaires du Québec	
Annexe 3 : Vivre un cercle d'accompagnement	
9. LEXIQUE .....	32
10. RÉFÉRENCES.....	34

# 1 INTRODUCTION

Ces années-ci, en tant que directions générales des centres de services scolaires (CSS) et des commissions scolaires (CS) du Québec, nous voyons nos responsabilités et nos mandats tangiblement modifiés. La transformation de la gouvernance scolaire pour les centres de services scolaires francophones (Gouvernement du Québec, 2020; 2023), le renouvellement massif des membres de notre association et des attentes sociales élevées pour un système scolaire ancré dans des développements pédagogiques et organisationnels rigoureux et collaboratifs appellent de nous un leadership fort et novateur. Or, au Québec, il n'existait pas de cadre de référence national décrivant notre leadership spécifique en tant que directions générales des centres de services et des commissions scolaires.

En 2020, souhaitant pallier cet état de fait, l'Association des directions générales scolaires du Québec (ADGSQ) s'est associée aux professeures-chercheuses Marie-Hélène Guay et Brigitte Gagnon du Département de gestion de l'éducation et de la formation de l'Université de Sherbrooke pour mettre en oeuvre une recherche-action (Guay et Gagnon, 2021). Les objectifs suivants ont sous-tendu cette recherche :

- 1. Définir, par l'élaboration du présent cadre de référence, le leadership des directions générales des centres de services et des commissions scolaires.**
- 2. Actualiser le réseau des activités de développement professionnel<sup>1</sup> des directions générales scolaires en cohérence avec ce cadre de référence.**
- 3. Consolider notre compréhension partagée du leadership des DG tel que décrit dans notre cadre de référence dont les actions *Orchestrer la planification stratégique ancrée dans des données et Établir et favoriser des communications stratégiques et des relations significatives et empreintes de confiance.***
- 4. Mettre concrètement en oeuvre ce leadership dans le développement du réseau de nos activités de développement professionnel dont nos rencontres régionales.**
- 5. Évaluer les retombées de cette mise en oeuvre sur notre développement professionnel individuel et collectif.**

Précisément, la recherche-action a été initiée et réalisée par des directions générales membres du Comité de perfectionnement et de développement professionnel (CPDP) de l'ADGSQ, c'est-à-dire :

- Gaëlle Absolonne, directrice générale du Centre de services scolaire Marie-Victorin
- Yves Bédard, directeur général désormais retraité du Centre de services scolaire de Rouyn-Noranda
- Jean-Pierre Bédard, directeur général du Centre de services scolaire de Saint-Hyacinthe
- Anthony Bellini, collaborateur en appui à la formation au microprogramme d'Insertion à la direction générale scolaire de l'Université de Sherbrooke 2018-2022
- Michel Bernard, secrétaire général de l'ADGSQ en 2020-2021
- Stéphane Chaput, directeur général adjoint du Centre de services scolaire de Montréal
- Chantale Cyr, directrice générale du Centre de services scolaire des Rives-du-Saguenay
- Nadine Desrosiers, directrice générale du Centre de services scolaire de l'Estuaire
- Isabelle Gilbert, directrice générale adjointe du Centre de services scolaire de la Beauce-Étchemins
- Anne-Frédérique Karsenti, directrice générale du Centre de services scolaire de Rouyn-Noranda
- Dominique Lachapelle, directrice générale désormais retraitée du Centre de services scolaire des Hautes-Rivières
- Julie Lavigne, directrice générale adjointe du Centre de services scolaire de Laval
- Sophie Laberge, directrices des affaires juridiques et secrétariat général, FCSSQ
- Éric Lauzon, directeur général adjoint du Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys
- Suzie Lucas, directrice générale du Centre de services scolaire des Navigateurs
- Sébastien Lecompte-Ducharme, conseiller principal à la recherche, FCSSQ
- Normand Lessard, secrétaire général de l'ADGSQ de 2021 à ce jour
- Sébastien Malenfant, directeur général du Centre de services scolaire de La Jonquière
- Alexandre Marion, directeur général du Centre de services scolaire des Hautes-Laurentides
- Mary-Lou McCarthy, Directrice du projet CAR, FCSSQ
- Kathlyn Morel, directrice générale du Centre de services scolaire des Grandes-Seigneuries
- Sandra Nicol, directrice générale du Centre de services scolaire René-Levesque
- Nadine Peterson, directrice générale du Centre de services scolaire des Portages-de-l'Outaouais
- Marylène Plante, directrice générale adjointe du Centre de services scolaire des Bois-Francis
- Christian Provencher, collaborateur en appui à la formation au microprogramme d'Insertion à la direction générale scolaire de l'Université de Sherbrooke 2022 à ce jour
- Lisa Rodrigue, directrice générale du Centre de services scolaire des Sommets
- Denise Simoneau, directrice générale de la Commission scolaire Eastern Shores School Board
- Maude Trépanier, directrice générale adjointe du Centre de services scolaire des Chênes

1 Les mots en vert sont définis dans le lexique à la fin du présent document.

Ces membres du CPDP se sont engagés en tant que praticiens-chercheurs, apprenants, gardiens de la cohérence et intermédiaires avec leurs pairs, à définir et à consolider leur propre leadership pour définir et contribuer à consolider celui de leur communauté. Globalement, la méthodologie de la recherche-action s'est concrétisée de la façon suivante<sup>2</sup>. D'abord, les membres du CPDP ont participé à la recension et l'analyse d'expériences professionnelles sources de fierté et de difficultés dans leurs milieux respectifs. Également, ils ont défini et analysé ensemble leurs projets individuels de développement professionnel. Ces deux premières opérations ont permis de mettre à jour les présupposés sur le leadership et certaines intentions et actions prioritaires des directions générales dans leur contexte actuel d'exercice. Ensuite, le CPDP a analysé ces découvertes en les mettant en écho à d'autres cadres de références canadiens sur le leadership de directions générales de centres de services et de commissions scolaires<sup>3</sup>. Aussi, le CPDP a éclairé ses réflexions et ses choix par de récentes synthèses de recherches sur l'**effet district** en administration scolaire<sup>4</sup>. Enfin, lors de rencontres régionales et collectives, les membres du CPDP ont mobilisé l'ensemble des directions générales scolaires du Québec dans des échanges sur leur contexte d'exercice, leurs présupposés sur le leadership et leurs intentions et actions perçues prioritaires.

Ces échanges ont permis de générer une première version du cadre de référence des directions générales scolaires du Québec en 2022.

De 2022 à 2024, des échanges approfondis se sont poursuivis au sein de la communauté des directions générales, plus spécifiquement sur la planification stratégique et la communication stratégique au sein de centres de services et de commissions scolaires. Ces travaux rendent aujourd'hui possible et nécessaire la diffusion de la présente édition actualisée du cadre de référence sur le leadership des directions générales scolaires du Québec.

Notre cadre de référence sur le leadership expose une vision partagée et approfondie de ce que nous croyons et nous aspirons à être et à faire, en priorité, en tant que directions générales scolaires, dans le contexte actuel. Nous percevons que c'est ainsi que nous pourrions influencer la concrétisation de la mission de l'école québécoise responsable de la réussite éducative des élèves, jeunes et adultes. Ce cadre de référence nous est utile pour orienter notre développement professionnel individuel et collectif, celui des centres de services et des commissions scolaires et de l'éducation au Québec.

**Dans les lignes qui suivent, le cadre de référence sur le leadership des directions générales des centres de services et des commissions scolaires est présenté. Il rend explicite nos présupposés au regard du leadership, la lecture de notre contexte actuel d'exercice, nos intentions et les actions que nous souhaitons prioriser, individuellement et collectivement, pour concrétiser ces intentions.**

2 Voir Guay et Gagnon (2021) pour des spécifications sur la méthodologie de la recherche-action à l'origine du présent cadre de référence.

3 Alberta Education et College of Alberta School Superintendents (2023), British Columbia School Superintendents Association (2022), Institut du leadership de l'Ontario (2013), Manitoba Association of School Superintendents (n.d.) et Newton, P., Herron, A., Reid, K. et Steeves, J. (2017). Voir l'annexe 2 pour l'explicitation des liens entre ces référents et le présent cadre de référence.

4 Anderson, E. et Young, M. (2018), Brandon, J., Hanna, P., Donlevy, K. et Parsons, D. (2017), Dervarics, C. et O'Brien, E. (2019), Leithwood, K., Sun, J., et McCullough, C. et Leithwood, K. (2016) et Trujillo, T. (2013). Voir l'annexe 2 pour l'explicitation des liens entre ces référents et le présent cadre de référence.

## NOS PRÉSUPPOSÉS AU REGARD DU LEADERSHIP

Un **présupposé** est un référent décrivant ce qu'une personne ou un groupe de personnes croit et considère vrai. Il rend explicite les croyances, valeurs et théories de référence qui inspirent son agir. Dans les lignes qui suivent, nos présupposés sur le leadership sont présentés.

### 2.1 L'évolution des présupposés sur le leadership en éducation

La racine indo-européenne du mot « leadership », *leith*, signifie « aller en avant ». Un leader ou un groupe de leaders a la capacité de mener, d'entraîner à sa suite, d'influencer et de créer un monde auquel d'autres veulent appartenir.

L'Association des directions générales des commissions scolaires du Québec (ADIGECS), désormais désignée l'Association des directions générales scolaires (ADGSQ), a été créée en 1972 (Moisset et Plante, 2004). Depuis, le leadership de ses membres a longtemps été envisagé en tant que capacité à influencer, par une attention soutenue **au respect des règles et des normes, les pratiques pédagogiques et administratives au sein d'une organisation scolaire**, selon un organigramme et des rôles hiérarchiques établis. Dans cette perspective, le leadership a souvent été envisagé en tant qu'habileté individuelle de la direction générale.

Au tournant des années 1990, l'avènement de préoccupations collectives liées à l'optimisation des processus et des ressources dans les sociétés et les organisations scolaires fait évoluer le sens donné au leadership. Les notions de reddition de comptes et d'imputabilité teignent désormais la Loi sur l'administration publique et la Loi sur l'instruction publique au Québec. Elles donnent lieu à l'avènement de projets éducatifs, de conventions et de plans stratégiques sous-tendus d'analyses organisationnelles et d'indicateurs. Le leadership de la direction générale est alors envisagé comme une capacité à influencer par une attention soutenue au respect des règles et des normes et, également, **à l'atteinte d'objectifs ambitieux par la mise en oeuvre de pratiques pédagogiques et administratives démontrées efficaces par la recherche au sein de l'organisation**. Dans cette perspective, le leadership a souvent été décrit en termes de compétences individuelles de la direction générale.

Au cours de la dernière décennie, le sens donné au leadership s'est à nouveau élargi. Aux prises avec de nombreux défis au coeur d'un environnement d'une complexité croissante, les directions générales ont perçu et expérimenté, notamment à travers le mouvement CAR (ADIGECS, Fondation Lucie et André Chagnon et CTREQ, nd), la valeur de la collaboration entre elles, au sein de leurs organisations respectives et avec les autres parties prenantes de l'éducation au Québec. En ce sens, le leadership est encore envisagé en tant que capacité d'un leader ou d'un groupe de leaders à influencer, par une attention soutenue au respect des règles et des normes et à l'atteinte d'objectifs ambitieux par la mise en oeuvre de pratiques pédagogiques et administratives démontrées efficaces par la recherche. Or, on l'envisage désormais, tout autant, en tant que capacité à **piloter le développement cohérent des unités interdépendantes d'un centre de services scolaire ou d'une commission scolaire, avec des parties prenantes internes et externes aux plans régional et national, sur la base d'intentions, d'actions et de présupposés conscients ajustés au contexte**. C'est ainsi qu'un centre de services scolaire ou une commission scolaire, considéré(e) organisation apprenante, peut assurer sa mission au regard de la réussite éducative. Dans cette perspective, le leadership des directions générales est désormais envisagé en termes d'**agir professionnel compétent et conscient**, individuel et collectif.

Le tableau 1 qui suit résume l'élargissement progressif des perspectives du leadership des directions générales au fil des dernières décennies.

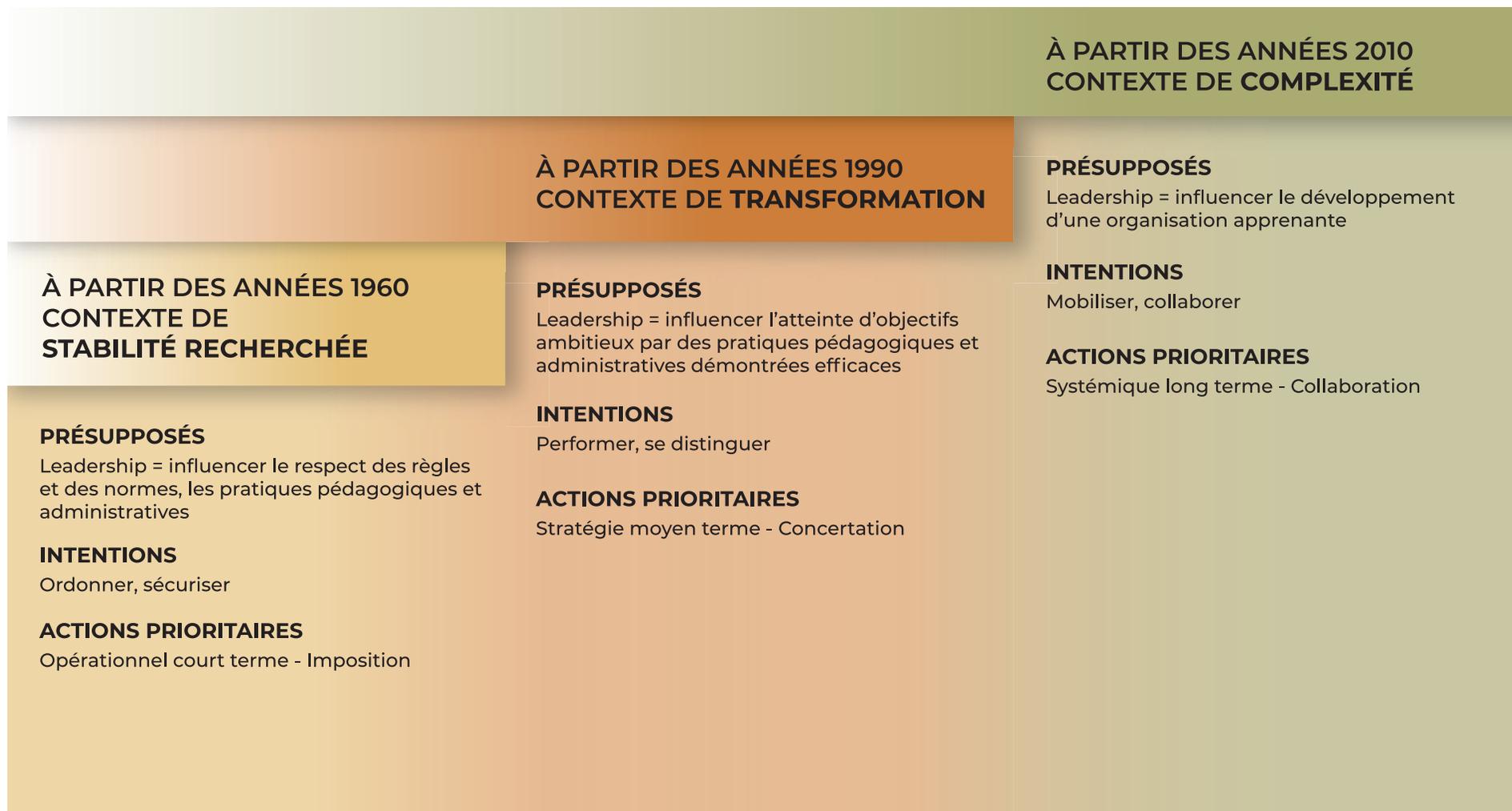


TABLEAU 1 : Élargissement progressif des perspectives du leadership des directions générales au fil des dernières décennies.

## 2.1 L'évolution des présupposés sur le leadership en éducation

Le leadership des directions générales est envisagé ici en tant qu'agir professionnel compétent et conscient, individuel et collectif. Une direction générale, comme la communauté des directions générales, est capable de mettre en oeuvre les **actions** prioritaires les plus susceptibles d'influencer la transformation significative du **contexte** de son organisation en fonction d'**intentions** et de **présupposés** conscients et explicites. Individuellement et collectivement, plus nous serons en mesure de lire notre contexte et de concevoir les actions compétentes que nous voulons et nous pouvons poser, inspirés d'intentions et de présupposés conscients et explicites, plus nous serons en mesure d'inspirer des actions compétentes et novatrices à tous les leaders en éducation au Québec, en fonction d'intentions et de présupposés conscients et explicites, pour eux aussi. La figure 1 de la page suivante synthétise cette idée. C'est ainsi que nous contribuerons au déploiement d'**organisations apprenantes** essentielles à un solide système d'éducation au Québec, c'est-à-dire des organisations dont l'ensemble des actions systémiques et différenciées d'éducation et de gestion soutiennent le développement individuel et collectif des personnes par, pour et avec celles-ci et, par le fait même, le développement organisationnel dans son ensemble.

Envisagé ainsi en tant qu'agir professionnel compétent et conscient, individuel et collectif, le leadership des directions générales peut être mis en écho aux théories constructivistes-développementales sur le leadership<sup>5</sup>. En effet, ces théories sont dites **constructivistes** dans le sens où elles permettent de décrire comment les directions générales ont progressivement construit et enrichi le sens de leur expérience du leadership au fil du temps, comme en témoigne le tableau 1 de la page précédente. Elles sont dites **développementales** dans le sens où elles rendent compte de l'élargissement progressif des objets de préoccupations des directions générales au regard de leur leadership et de leur capacité croissante à gérer la complexité en eux et autour d'eux, comme en témoigne également le tableau 1. Dans cette perspective, le leadership n'est pas une caractéristique, une disposition, une personnalité, une habileté ou un style individuel stable. C'est une manière d'être, de faire et de penser d'un leader,

ou d'un ensemble de leaders, qui se développe et qui se module en fonction du contexte et des intentions et des présupposés individuels et collectifs. En ce sens, cette perspective sur le leadership honore les différentes formes de leadership et les apports des différentes théories sur le leadership.

Dans le présent cadre de référence, notre perspective sur le leadership en tant qu'agir professionnel compétent et conscient inspiré des théories constructivistes-développementales explique notre souci d'explicitier, dans les lignes précédentes, nos **présupposés** au regard du leadership et, dans les lignes suivantes, notre vision du **contexte** actuel d'exercice, nos **intentions** prioritaires et les **actions** que nous considérons essentielles pour oeuvrer, individuellement et collectivement, au service de l'éducation au Québec.

« En tant qu'agir professionnel compétent et conscient, notre leadership est une manière d'être, de faire et de penser qui se développe et qui se module en fonction du contexte, de nos intentions et de nos présupposés individuels et collectifs. »

5 Baron (2007); Baron et Baron (2016); Dragon-Severson, (2009, 2018); Guay et Gagnon (2019); Kegan et Lalow-Lahey (2016); Laloux (2015); McCauley, Drath, Palus, O'Connor et Barker (2006), Petrie (2014); Rooke et Torbert (2016); Wagner et al. (2006)

# L'AGIR PROFESSIONNEL COMPÉTENT ET CONSCIENT

Guay et Gagnon (2019)

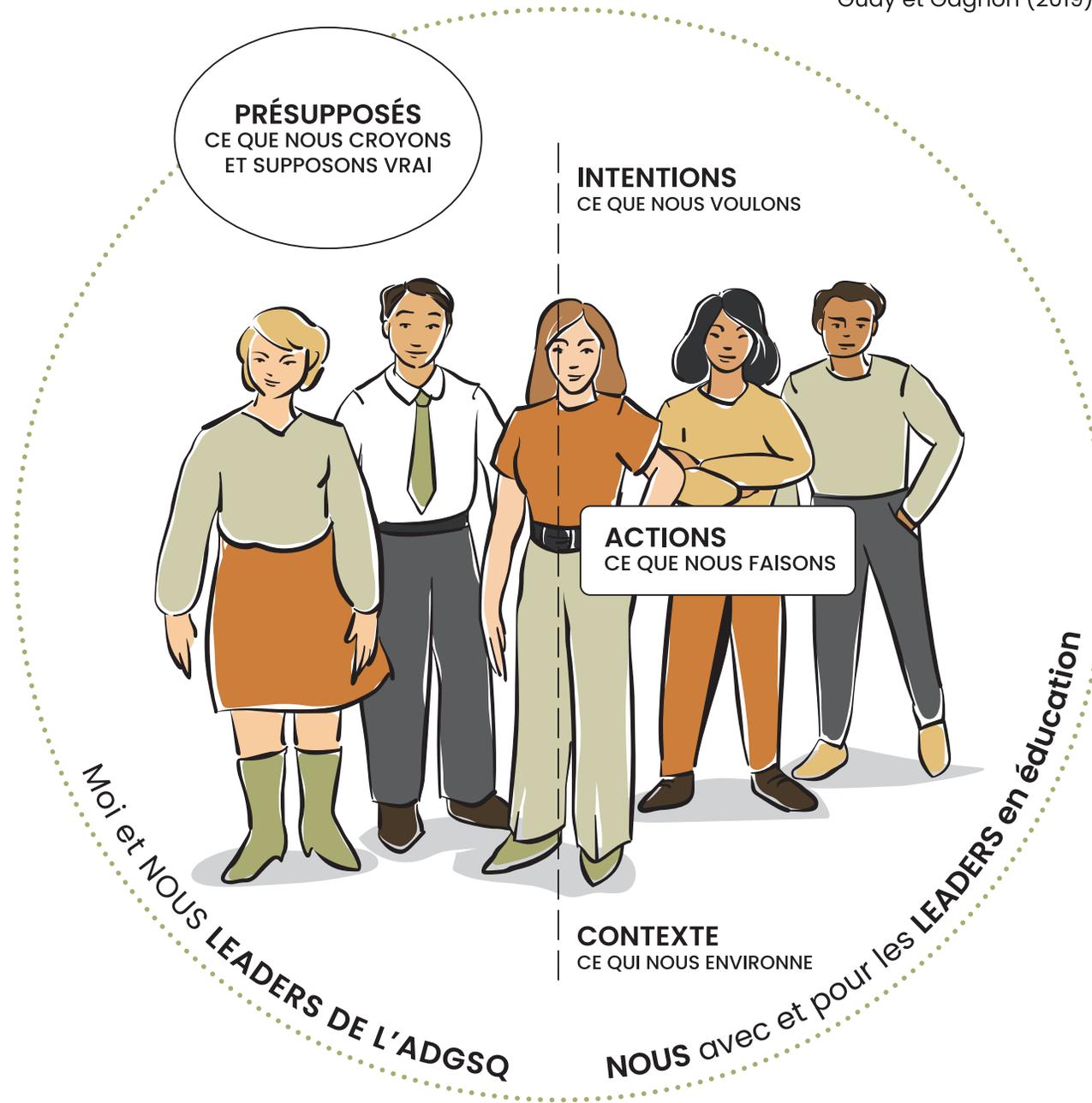


FIGURE 1: L'agir compétent et conscient individuel et collectif des directions générales scolaires pour influencer celui des leaders de nos organisations et de l'éducation au Québec.

## LE CONTEXTE ACTUEL D'EXERCICE DE NOTRE LEADERSHIP

En tant que direction générale d'un centre de services scolaire ou d'une commission scolaire, nous exerçons principalement notre leadership auprès et en collaboration avec les parties prenantes internes et externes suivantes :

### PARTIES PRENANTES INTERNES À NOTRE ORGANISATION

- Autres membres de la direction générale; direction générale ou direction(s) générale(s) adjointe(s)
- Direction(s) de services
- Direction(s) d'établissement ou de centre
- Aspirant(s) à la direction d'établissement ou de centre
- Personnel du CSS ou de la CS
- Membres du conseil d'administration
- Membres du conseil des commissaires
- Membres des comités légiférés
- Membres de fondations liées à une ou des unités organisationnelles du CSS ou de la CS
- Partenaires syndicaux et associatifs

### PARTIES PRENANTES EXTERNES AUX PLANS RÉGIONAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL

- Partenaires de la communauté : maires des villes et des municipalités, députés, organismes communautaires
- Partenaires d'autres CSS ou CS
- Association des directions générales scolaires du Québec (ADGSQ)
- Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ)
- Associations des directions générales d'autres provinces
- Fédération des centres de services scolaire du Québec (FCSSQ)
- Ministère de l'Éducation du Québec
- Autres ministères dont ceux de la Santé, de la Famille et de l'Immigration
- Conseil supérieur de l'éducation (CSE)
- Éducation Canada (EdCan)

- Regroupement national des directions générales de l'éducation (RNDGÉ)
- Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF)
- Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)
- Universités et chercheurs universitaires
- Médias

### En tant que direction générale, nous exerçons notre leadership dans les principaux contextes suivants :

- Rencontres de l'équipe de la direction générale
- Rencontres de la direction générale et des directions de services
- Rencontres de la direction générale, des directions de services et des directions d'établissements
- Rencontres du conseil d'administration ou du conseil des commissaires
- Rencontres de comités légiférés: comité d'engagement vers la réussite, comité de parents, comité de répartition des ressources, comité consultatif de gestion, comité des ressources humaines, comité de vérification, comité de gouvernance et d'éthique, comité consultatif de transport, comité consultatif des services aux EHDA, comités de relations de travail
- Rencontres de comités liés à certains projets organisationnels prioritaires
- Rencontres avec des parties prenantes externes telles que les députés, maires, préfets ou MRC
- Rencontres avec des partenaires socioéconomiques ou communautaires
- Rencontres avec d'autres ministères
- Rencontres en tables régionales de directions générales
- Rencontres avec les médias
- Assemblée générale de l'ADGSQ
- Commissions d'étude et d'expertise de la FCSSQ
- Communauté de pratique ou autre forme d'activité de développement professionnel

**Certaines TENDANCES ACTUELLES ont un impact tangible sur l'éducation et le contexte d'exercice de notre leadership en tant que directions générales scolaires, lequel se révèle de plus en plus complexe et volatil, c'est-à-dire :**

- des élèves, jeunes et adultes, aux caractéristiques et aux préalables de plus en plus spécifiques et diversifiés aux plans social et de la réussite;
- un renouvellement important des différents acteurs du système d'éducation en contexte de pénurie de main-d'oeuvre et de ressources spécialisées, dont une tangible transformation de la communauté les directions générales;
- une évolution importante des technologies numériques qui transforment la société et le monde du travail;
- des attentes sociales, économiques et parentales élevées envers le réseau scolaire, lesquelles sont souvent politisées et judiciairisées en filigrane d'une participation citoyenne accentuée, entre autres, par les médias sociaux relayant des préoccupations momentanées ou à court terme;
- de tangibles disparités d'enjeux entre les centres de services scolaire ou les commissions scolaires de grandes et petites tailles, anglophones ou francophones, dont, par exemple, la décroissance versus l'hyper-croissance des clientèles et les liens proximaux avec certaines communautés minoritaires;
- une transformation/évolution de la gouvernance scolaire au Québec qui redéfinit les mandats et les responsabilités du ministère de l'Éducation, de la Fédération des centres de services scolaire, des centres de services scolaire, des commissions scolaires et des établissements scolaires et modifie les rôles spécifiques des directions générales francophones et anglophones et leur façon d'exercer, ensemble et respectivement, leur pouvoir actuel et à venir en éducation;

- de nombreux défis opérationnels de gestion découlant d'enjeux sociétaux émergents (ex. : pandémie, qualité de l'eau, de l'air et des infrastructures, inclusion de la diversité, enjeux de santé mentale, etc.);
- les exigences de la mobilisation de données et des savoirs théoriques et professionnels en éducation pour orienter des réflexions et des actions éclairées et rigoureuses au service de la réussite éducative.

Le tableau 1 qui suit résume l'élargissement progressif des perspectives du leadership des directions générales au fil des dernières décennies.

**En tant que communauté de directions générales, nous voyons, dans le contexte actuel, une opportunité historique de faire des centres de services et des commissions scolaires des contributeurs majeurs de l'éducation d'aujourd'hui et de demain au Québec. La section suivante précise nos intentions spécifiques en tant que communauté de leaders.**

## NOS INTENTIONS EN TANT QUE COMMUNAUTÉ DE LEADERS

**Individuellement et collectivement, en tant que leaders et premiers dirigeants des centres de services et des commissions scolaires, nous voulons :**

- maintenir et améliorer la **réussite éducative différenciée de tous les élèves, jeunes et adultes**, et le développement d'un **système public d'éducation de qualité** aux hauts standards;
- assurer le **bien-être du personnel et des élèves** des établissements scolaires québécois;
- actualiser les **meilleures pratiques pédagogiques et de gestion** permettant **l'optimisation et le développement des ressources et des processus** au service de la **réussite éducative**;
- influencer des **décisions collectives cohérentes et innovantes** en éducation au Québec aux plans idéologique, pédagogique, organisationnel, budgétaire et de la gouvernance scolaire à l'échelle régionale et nationale;
- être des **collaborateurs et des partenaires stratégiques incontournables**, et reconnus comme tels, du développement de l'éducation et des citoyens de demain aux plans régional, national et international;
- positionner les centres de services et les commissions scolaires comme des **piliers du développement du Québec contemporain**, c'est-à-dire des maîtres d'oeuvre d'actions concertées et porteuses permettant aux Québécoises et aux Québécois d'exercer et de témoigner d'un dynamisme social et économique fort, ici comme ailleurs.



# 5 NOS ACTIONS PRIORITAIRES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES EN TANT QUE LEADERS

En tant que directions générales scolaires, dans le contexte actuel et en fonction des intentions décrites précédemment, nous avons à **piloter le développement cohérent des unités interdépendantes d'un centre de services scolaire ou d'une commission scolaire, avec des parties prenantes internes et externes aux plans régional et national, sur la base d'intentions, d'actions et de présupposés conscients ajustés au contexte, pour que l'organisation, considérée apprenante, assure sa mission au regard de la réussite éducative.** Pour ce faire, nous choisissons de prioriser, individuellement et collectivement, la mise en oeuvre des actions suivantes, pour agir avec compétence et conscience.

## DÉVELOPPER LE LEADERSHIP

- LE MIEN
- CELUI DES LEADERS DU CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE OU DE LA COMMISSION SCOLAIRE
- CELUI DE LA COMMUNAUTÉ DE DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES

## ASSURER L'ACTUALISATION CONTINUE D'UNE VISION STRATÉGIQUE AXÉE SUR LA RÉUSSITE

## ORCHESTRER LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE, SA MISE EN OEUVRE, SA RÉGULATION ET SA DIFFUSION

## ÉTABLIR ET FAVORISER DES COMMUNICATIONS STRATÉGIQUES ET DES RELATIONS SIGNIFICATIVES ET EMPREINTES DE CONFIANCE

## INCARNER LA COLLABORATION ET ORGANISER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE COLLABORATIVE

La figure 2 que nous choisissons de qualifier « d'étoile du nord » synthétise nos actions prioritaires interdépendantes, individuelles et collectives, en tant que directions générales des centres de services et des commissions scolaires. Au quotidien, dans un contexte donné, ces actions prioritaires doivent être envisagées comme inévitablement mobilisées et réseautées les unes aux autres en cohérence avec les présupposés et les intentions spécifiques d'une direction générale dans un contexte donné.

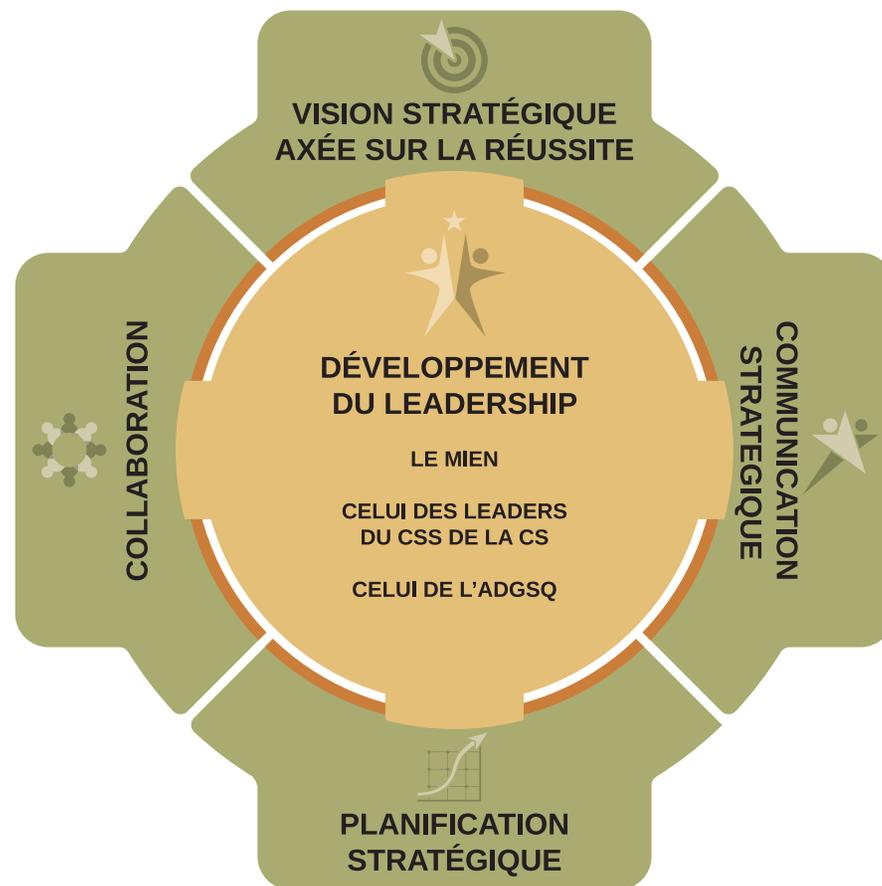


FIGURE 2 : Étoile du nord synthétisant nos actions prioritaires individuelles et collectives interdépendantes en tant que directions générale des centres de service et des commissions scolaires.

## ACTIONS PRIORITAIRES

Dans le tableau suivant, chaque action prioritaire d'une direction générale est présentée sous la forme d'une progression. Ces progressions lui permettent de se figurer ce qu'elle doit, gagne ou cherche à développer et à mettre en œuvre pour piloter le développement des unités interdépendantes de son organisation, selon ses intentions spécifiques et les caractéristiques particulières du contexte. En cliquant sur une action, on accède aux savoirs professionnels et aux savoirs théoriques considérés essentiels à la mise en œuvre de cette action. Les **SAVOIRS PROFESSIONNELS** correspondent à des savoirs COMMENT mettre concrètement en œuvre une action. Les **SAVOIRS THÉORIQUES** correspondent à des savoirs SUR chaque action.

ACTIONS PRIORITAIRES	En contexte de <b>STABILITÉ</b> recherchée, pour assurer le respect des règles	En contexte de <b>TRANSFORMATION</b> , pour optimiser l'efficacité	En contexte de <b>COMPLEXITÉ</b> , pour développer une organisation apprenante
 <p><b>DÉVELOPPER LE LEADERSHIP LE MIEN</b></p> <p><b>CELUI DES LEADERS DU CSS/DE LA CS</b></p> <p><b>CELUI DE LA COMMUNAUTÉ DES DG</b></p>	<p>Connaître le cadre de référence décrivant mon agir professionnel et participer à certains colloques, congrès ou formations.</p> <p>Utiliser un ou des cadres de référence pour orienter le développement des leaders de l'organisation, leur proposer des activités de développement et en évaluer l'appréciation.</p> <p>Être informé, à l'écoute et solidaire d'actions et de projets de la communauté des directions générales.</p>	<p>Analyser l'état de mon agir professionnel pour identifier un objectif de développement professionnel et sélectionner une activité en cohérence à celui-ci.</p> <p>En cohérence avec la vision stratégique, élaborer un ou des cadres de développement du leadership et structurer et réguler un réseau d'activités de développement professionnel.</p> <p>Participer à la définition et la mise en œuvre de la vision et de la planification stratégiques pour soutenir la reconnaissance et le développement professionnel de la communauté des directions générales.</p>	<p>En cohérence avec le PEVR et un modèle de leadership conscient, s'engager dans un projet de développement professionnel soutenu par une activité collaborative avec des pairs.</p> <p>En soutien à l'actualisation de la vision stratégique du CSS/de la CS, des projets éducatifs et des plans d'actions des services, mobiliser les leaders dans la conception et la régulation d'un cadre de référence évolutif du développement du leadership et d'un réseau restreint et différencié d'activités et d'espaces collaboratifs de développement professionnel.</p> <p>Oser contribuer au positionnement stratégique de la communauté des directions générales pour soutenir son développement professionnel et sa contribution à l'éducation.</p>
 <p><b>VISION STRATÉGIQUE</b></p>	<p>Assurer les opérations de gestion dont celles liées au budget, aux plans d'effectifs, aux infrastructures et à l'élaboration du Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) en respectant les encadrements légaux.</p>	<p>Élaborer et réguler en continu un Plan d'engagement vers la réussite respectant les encadrements légaux et ancrés dans une solide analyse des forces et des vulnérabilités de l'organisation et un réseau de savoirs théoriques valides sur l'apprentissage, l'enseignement, l'évaluation et la gestion.</p>	<p>Mobiliser les leaders de l'organisation dans l'actualisation continue d'un Plan d'engagement vers la réussite et de projets éducatifs respectant les encadrements légaux et ancrés dans une solide analyse des forces et des vulnérabilités de l'organisation et un réseau commun de savoirs théoriques et professionnels congruents aux valeurs et aux orientations organisationnelles.</p>
 <p><b>PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b></p>	<p>Établir les plans d'actions prioritaires de la direction générale et des services pour actualiser la vision axée sur la réussite.</p>	<p>Accompagner chaque service dans l'élaboration et le déploiement d'un plan d'actions démontrées efficaces, contribuant à la concrétisation de la vision stratégique.</p>	<p>Mobiliser les directions d'établissements et de centres et les directions de services dans le développement concerté de plans d'actions interdépendants pour soutenir les projets éducatifs en cohérence avec la vision stratégique (alignement organisationnel).</p>
 <p><b>COMMUNICATION STRATÉGIQUE</b></p>	<p>S'assurer que les différentes parties prenantes connaissent les règles et des normes institutionnelles et gouvernementales et la vision stratégique et se concertent pour les mettre en œuvre.</p>	<p>Structurer un réseau de ressources et d'espaces pour communiquer et réguler la vision et la planification stratégiques.</p>	<p>Planifier, mettre en œuvre et réguler, de façon collaborative, une stratégie de communication propre à développer et mobiliser toutes les parties prenantes dans l'actualisation de la vision et de la planification stratégiques.</p>
 <p><b>COLLABORATION</b></p>	<p>Mettre en place des structures pour favoriser la concertation au regard de certains objets spécifiques.</p>	<p>Développer un réseau de structures collaboratives permettant de soutenir le développement professionnel des leaders et la planification stratégique.</p>	<p>S'impliquer et impliquer les parties prenantes dans l'actualisation, l'évaluation et l'ajustement continu d'un réseau de structures collaboratives soutenant simultanément le développement professionnel des leaders et la vision, la planification et la communication stratégiques.</p>



## DÉVELOPPER LE LEADERSHIP : LE MIEN

En contexte de  
**STABILITÉ** recherchée, pour assurer le respect des règles

En contexte de  
**TRANSFORMATION**, pour optimiser l'efficacité

En contexte de  
**COMPLEXITÉ**, pour développer une organisation apprenante

### SAVOIRS PROFESSIONNELS

- Analyser les éléments du contexte et ses manières de faire qui favorisent ou entravent son développement professionnel, sur la base d'un cadre de référence et/ou de tests.

- Nommer ses forces et ses difficultés sans se juger ou se comparer.
- Accepter d'être accompagné en tant qu'apprenant.
- Définir et expliciter son modèle de leadership et ses ancrages théoriques.
- Transcender la perception de manque de temps pour prioriser son développement.
- Conscientiser les éléments du contexte, ses manières d'être et de faire, ses intentions ou ses présupposés qui favorisent ou entravent son développement professionnel.
- Prioriser certaines activités de développement en fonction de ses préalables, de ses besoins et ceux de l'organisation, dont des lectures sur des savoirs théoriques.
- Reconnaître la valeur d'un équilibre de vie aux plans personnel et professionnel.

### SAVOIRS THÉORIQUES

- Formes de pouvoir: Autorité, leadership, politique, etc.
- Théories sur le leadership et l'état de développement des leaders et des organisations: Stade conformiste - Modèle de leadership.
- Modalités de développement professionnel: formations associatives, formation universitaire obligatoire, colloque, congrès, conférence, webinar.
- Distinction entre délégation et imputabilité.
- Nature et caractéristiques d'un plan de relève.

- Théories sur le leadership et l'état de développement des leaders et des organisations: Stade performant - Modèle de leadership.
- Modalités de développement professionnel: communauté de pratique, formation universitaire non obligatoire, lectures (théories et pratiques efficaces), certification liée à l'usage d'une démarche ou d'un outil spécifique.
- Tests standardisés d'évaluation d'un leader.

- Théories sur le leadership et l'état de développement des leaders et des organisations: Stades pluraliste et évolutif - Modèle de leadership.
- Modalités de développement professionnel: cercle d'accompagnement, recherche-action, groupe de codéveloppement, accompagnement Individuel ou d'équipe, analyse de pratique ou d'incident critique, lectures partagées, ateliers carrousel, world café, forum ouvert, etc.
- Distinction entre caractéristiques personnelles d'un leader et état de développement d'un leader.



## DÉVELOPPER LE LEADERSHIP : CELUI DES LEADERS DU CSS/DE LA CS

En contexte de <b>STABILITÉ</b> recherchée, pour assurer le respect des règles	En contexte de <b>TRANSFORMATION</b> , pour optimiser l'efficacité	En contexte de <b>COMPLEXITÉ</b> , pour développer une organisation apprenante
<b>SAVOIRS PROFESSIONNELS</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En contexte de supervision, s'assurer que les leaders autoévaluent leur état de développement et se fixent un objectif de développement professionnel en tant que levier de l'actualisation du projet éducatif de leur établissement, du plan d'action du service et du PEVR.</li> <li>• Valoriser le développement professionnel continu des leaders en tant que levier d'efficacité organisationnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuellement et, ou en tant qu'équipe de direction générale, se donner un modèle de leadership.</li> <li>• Modeler le leadership attendu au sein de l'organisation.</li> <li>• Conscientiser ses propres manières d'être et de faire susceptibles de favoriser ou d'entraver le développement professionnel des leaders de l'organisation.</li> <li>• En contexte de supervision et, ou d'accompagnement, individuel ou collectif, des leaders, soutenir 1) l'évaluation de leur état de développement; 2) la définition d'un projet de développement professionnel; 3) le choix d'activités de développement professionnel pertinentes et 4) la régulation et l'évaluation des effets de ce projet sur eux et leur milieu.</li> <li>• Rendre explicites les intentions de chaque activité de développement professionnel en écho au cadre de référence du développement du leadership et le PEVR.</li> <li>• Accompagner l'insertion des nouveaux leaders pour leur adhésion progressive à la vision stratégique.</li> <li>• Dans une perspective de legs, prioriser le développement professionnel d'aspirants DG et leur accès au réseau des savoirs professionnels de l'organisation.</li> </ul>
<b>SAVOIRS THÉORIQUES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formes de pouvoir: Autorité, leadership, politique, etc.</li> <li>• Théories sur le leadership et l'état de développement des leaders et des organisations: Stade conformiste - Modèle de leadership.</li> <li>• Modalités de développement professionnel; formations associatives, formation universitaire obligatoire, colloque, congrès, conférence, webinaire.</li> <li>• Distinction entre délégation et Imputabilité.</li> <li>• Nature et caractéristiques d'un plan de relève.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories sur le leadership et l'état de développement des leaders et des organisations: Stade performant - Modèle de leadership.</li> <li>• Modalités de développement professionnel: communauté de pratique, formation universitaire non obligatoire, lectures (théories et pratiques efficaces), certification liée à l'usage d'une démarche ou d'un outil spécifique.</li> <li>• Tests standardisés d'évaluation d'un leader.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories sur le leadership et l'état de développement des leaders et des organisations: Stades pluraliste et évolutif.</li> <li>• Modèle de leadership.</li> <li>• Modalités de développement professionnel: cercle d'accompagnement, recherche-action, groupe de codéveloppement, accompagnement Individuel ou d'équipe, analyse de pratique ou d'incident critique, lectures partagées, ateliers carrousel, world café, forum ouvert, etc.</li> <li>• Distinction entre caractéristiques personnelles d'un leader et état de développement d'un leader.</li> </ul>



## DÉVELOPPER LE LEADERSHIP : CELUI DE LA COMMUNAUTÉ DES DG

En contexte de <b>STABILITÉ</b> recherchée, pour assurer le respect des règles	En contexte de <b>TRANSFORMATION</b> , pour optimiser l'efficacité	En contexte de <b>COMPLEXITÉ</b> , pour développer une organisation apprenante
<b>SAVOIRS PROFESSIONNELS</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec d'autres DG-DGA ou cadres de services de son CCS/CS et d'autres CSS/CS, collaborer à des activités et des projets régionaux et nationaux sur la base d'intentions partagées et explicites.</li> <li>• S'appropriier certains cadres théoriques communs pour réfléchir et agir de façon cohérente avec et pour nos partenaires (Ex. CAR, FCSSQ, CPDP, MEQ, etc.), dont le présent cadre de référence.</li> <li>• Dans le cadre de ces projets régionaux et nationaux, incarner le leadership décrit dans le présent cadre de référence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner l'autoévaluation de l'état de développement des leaders en écho au présent cadre de référence.</li> <li>• Soutenir la définition et la régulation continue d'une activité ou d'un projet de développement professionnel collectif.</li> <li>• Créer des alliances stratégiques avec des pairs aux présupposés semblables ou à un leader en autorité pour faire vivre cette activité ou ce projet de développement professionnel collectif.</li> <li>• Ajuster ou créer des espaces temporels et physiques, des modalités de travail et des outils qui dynamisent cette activité ou ce projet de développement collectif.</li> <li>• Repérer et exploiter les espaces de collaboration, de communication et d'influence pour partager et mettre à profit les savoirs professionnels et théoriques des directions générales.</li> <li>• Faire alliance avec des ressources externes, chercheurs ou facilitateurs, pour accompagner le déploiement d'une activité ou d'un projet de développement professionnel.</li> <li>• Questionner les directions générales pour la mise à jour et l'archivage de leurs savoirs théoriques et professionnels individuels et collectifs sur leur leadership.</li> </ul>
<b>SAVOIRS THÉORIQUES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formes de pouvoir: Autorité, leadership, politique, etc.</li> <li>• Théories sur le leadership et l'état de développement des leaders et des organisations: Stade conformiste - Modèle de leadership.</li> <li>• Modalités de développement professionnel: formations associatives, formation universitaire obligatoire, colloque, congrès, conférence, webinaire.</li> <li>• Distinction entre délégation et imputabilité.</li> <li>• Nature et caractéristiques d'un plan de relève.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories sur le leadership et l'état de développement des leaders et des organisations: Stade performant - Modèle de leadership.</li> <li>• Modalités de développement professionnel: communauté de pratique, formation universitaire non obligatoire, lectures (théories et pratiques efficaces), certification liée à l'usage d'une démarche ou d'un outil spécifique.</li> <li>• Tests standardisés d'évaluation d'un leader.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories sur le leadership et l'état de développement des leaders et des organisations: Stades pluraliste et évolutif - Modèle de leadership.</li> <li>• Modalités de développement professionnel: cercle d'accompagnement, recherche-action, groupe de codéveloppement, accompagnement individuel ou d'équipe, analyse de pratique ou d'incident critique, lectures partagées, ateliers carrousel, world café, forum ouvert, etc.</li> <li>• Distinction entre caractéristiques personnelles d'un leader et état de développement d'un leader.</li> </ul>



## VISION STRATÉGIQUE AXÉE SUR LA RÉUSSITE

En contexte de  
**STABILITÉ** recherchée, pour assurer le respect des règles

En contexte de  
**TRANSFORMATION**, pour optimiser l'efficacité

En contexte de  
**COMPLEXITÉ**, pour développer une organisation apprenante

### SAVOIRS PROFESSIONNELS

- Initier et assurer le rayonnement de projets pilotes, étroitement accompagnés et régulés, pour inspirer des développements ultérieurs à plus large échelle.

- Accompagner la définition des concepts et de cadres de référence sur les objets centraux relatifs à l'apprentissage, l'enseignement, l'évaluation ou la gestion qui sont sous-jacents au PEVR.
- S'assurer que ces définitions et cadres de référence sont ancrés dans les savoirs professionnels antérieurs du milieu ou ceux issus de la recherche.
- S'assurer que les chercheurs, consultants et conférenciers qui collaborent avec l'organisation ancrent et contextualisent leur apport en écho aux savoirs théoriques et professionnels déjà mobilisés et significatifs au sein de l'organisation.
- Dans l'adversité, revisiter ses propres présupposés et ses intentions, ceux de l'organisation et des parties prenantes pour repérer les zones d'influence à prioriser.

### SAVOIRS THÉORIQUES

- Théories sur le changement en contexte de recherche de stabilité.
- Plan d'engagement vers la réussite: nature, finalités et démarche de définition sur le plan légal.

- Théories sur le changement en contexte de transformation.
- Démarches de définition d'une vision stratégique axée sur la réussite.
- Démarches pour analyser une organisation et établir des attentes ciblées.
- Typologies des conceptions de la réussite et de l'apprentissage.
- Synthèse de pratiques efficaces d'enseignement, d'évaluation et de gestion.

- Théories sur le changement en contexte de complexité.
- Distinction entre volonté, potentiel et capacité de développement des leaders et des organisations.



## PLANIFICATION STRATÉGIQUE

En contexte de <b>STABILITÉ</b> recherchée, pour assurer le respect des règles	En contexte de <b>TRANSFORMATION</b> , pour optimiser l'efficacité	En contexte de <b>COMPLEXITÉ</b> , pour développer une organisation apprenante
<b>SAVOIRS PROFESSIONNELS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des moyens/projets prioritaires cohérents avec les cibles et les indicateurs ministériels.</li> <li>• Circonscrire un nombre restreint de cibles et d'indicateurs associés à ces moyens/projets.</li> <li>• Mettre en oeuvre les moyens/projets.</li> <li>• Superviser les services et leurs opérations sur la base d'orientations et de directives précises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tant qu'équipe de direction générale, consolider ses compétences au regard de la planification stratégique.</li> <li>• Clarifier le sens partagé donné aux concepts de PEVR et de plan stratégique au sein de son CSS/CS.</li> <li>• Développer et adapter des ressources, des modalités de travail et des espaces physiques permettant la régulation continue des plans d'actions prioritaires des services sur la base de données rigoureuses.</li> <li>• Diffuser et vulgariser les avancées et les défis confrontés dans la mise en oeuvre de la planification stratégique sur la base de données évocatrices.</li> <li>• Déléguer des dossiers opérationnels sur la base d'attentes précises quant aux objectifs stratégiques poursuivis.</li> <li>• Pressentir les écueils potentiels inhérents à la concrétisation des moyens/projets prioritaires.</li> <li>• Réguler et monitorer, à l'aide d'outils, les moyens/projets prioritaires en écho à des cibles &amp; indicateurs, traces et preuves à l'appui, pour prioriser des actions correctrices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer et actualiser des outils, des modalités de travail et des espaces physiques permettant la régulation continue des plans d'actions interdépendants des services sur la base de données quantitatives et qualitatives.</li> <li>• Engager les leaders de l'organisation dans la mise à jour, la diffusion et la reconnaissance des avancées et des défis confrontés dans la mise en oeuvre de la planification stratégique.</li> <li>• Différencier les modalités de suivi et d'encadrement des plans d'actions en fonction des préalables des parties prenantes impliquées.</li> <li>• Déléguer le pouvoir de décider quant aux objectifs stratégiques poursuivis.</li> <li>• S'assurer que les savoirs professionnels générés au sein de l'organisation sont partagés, enrichis, mobilisés et archivés de façon continue.</li> <li>• Dans l'adversité, accepter de prioriser la mise en oeuvre de certains moyens/projets pour tenir compte du contexte et des parties prenantes.</li> <li>• S'assurer que les moyens/projets prioritaires des plans d'actions interdépendants des CSS/CS, des établissements et des services soient sous-tendus de présupposés et d'intentions partagées.</li> <li>• Conscientiser et éduquer les parties prenantes à la valeur de la planification stratégique et aux ressources nécessaires pour sa mise en oeuvre.</li> </ul>
<b>SAVOIRS THÉORIQUES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories sur les démarches de planification, de mise en oeuvre, de régulation et de diffusion d'une vision stratégique.</li> <li>• Principes et outils d'amélioration continue, de gestion collaborative et de gestion de projets (tableaux de bord) - salle de pilotage.</li> <li>• Distinction entre attentes et opérations stratégiques, tactiques et opérationnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources, espaces et modalités d'archivage pour la pérennité des savoirs professionnels et théoriques du CSS/de la CS.</li> </ul>



## COMMUNICATION STRATÉGIQUE

En contexte de <b>STABILITÉ</b> recherchée, pour assurer le respect des règles	En contexte de <b>TRANSFORMATION</b> , pour optimiser l'efficacité	En contexte de <b>COMPLEXITÉ</b> , pour développer une organisation apprenante
<b>SAVOIRS PROFESSIONNELS</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Exercer le rôle de porte-parole tel que défini par la Loi sur l'instruction publique.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoriser les bons coups, individuels et collectifs, des parties prenantes en écho au PEVR.</li><li>• Peaufiner certains outils pour communiquer et vulgariser des cadres de référence prioritaires.</li><li>• Préparer ses communications.</li><li>• Créer des espaces et des outils pour mettre en commun des informations en temps réel.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clarifier le sens partagé donné aux concepts de communication stratégique et de plan de communication.</li><li>• Évaluer son propre agir professionnel au plan de la communication stratégique et celui des leaders de l'organisation.</li><li>• Préciser les canaux et les outils.</li><li>• Piloter et réguler le plan.</li><li>• Ajuster son langage au vraisemblable et à l'état de développement professionnel, individuel et collectif, des parties prenantes.</li><li>• Impliquer les parties prenantes dans le développement et l'actualisation d'un réseau d'espaces de communication stratégique.</li><li>• Oser influencer les leaders en position d'autorité sur soi et l'organisation.</li><li>• Oser témoigner d'authenticité, de courage, d'humilité, de patience et éduquer et valoriser de telles attitudes chez l'autre.</li><li>• Expérimenter la communication au « nous » autant qu'au « je ».</li><li>• Incarner un modèle de la communication non violente.</li><li>• Utiliser et référer souvent aux cadres de référence codéveloppés et en répéter la portée et les composantes.</li><li>• Raconter souvent l'origine et l'histoire de l'organisation et de ses projets prioritaires.</li><li>• Oser rendre explicites les difficultés individuelles et collectives et inciter les autres leaders à faire de même.</li><li>• Analyser le contexte et le vraisemblable des différentes parties prenantes, dont leurs enjeux, leurs besoins, leurs valeurs et leurs intentions.</li><li>• Préciser son positionnement, ses messages-clés et ses objectifs de communication, spécifiquement en écho au PEVR.</li><li>• Rappeler souvent les présupposés et les intentions partagées de même que les moyens prioritaires inhérents aux plans d'actions interdépendants des établissements et des services ou à un projet prioritaire en cours.</li></ul>
<b>SAVOIRS THÉORIQUES</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Art de l'affirmation, de la description, de l'Information et de la spécification.</li><li>• Dans un CSS, connaissance de la nature et des responsabilités du rôle de porte-parole tel que défini par la Loi sur l'instruction publique (LIP).</li><li>• Appareil gouvernemental et rapport au politique.</li><li>• Théories sur les habiletés politiques et l'art du réseautage.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Art du conseil, du cadrage, de l'analyse, de la synthèse, de la démonstration et de l'argumentation avec audace, aplomb, courage et conviction.</li><li>• Communication efficace et stratégique pour<ol style="list-style-type: none"><li>1) se positionner et se mettre en valeur; et</li><li>2) positionner son organisation et la mettre en valeur.</li></ol></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Art du questionnement, de la mise en contexte, de la traduction, de l'écoute profonde de ce qui est dit et non-dit, de la rétroaction, du silence, de la synchronisation, du reflet, de la réflexion et de la métaphore.</li><li>• Accueil et tolérance de l'erreur, du paradoxe, de l'ambiguïté et de l'insoluble dans l'instant.</li><li>• Conscience et suspension de ses jugements et de ses présupposés.</li><li>• Communication non violente; expression de faits, sentiments, besoins et demandes claires.</li></ul>



## COLLABORATION

En contexte de **STABILITÉ** recherchée, pour assurer le respect des règles

En contexte de **TRANSFORMATION**, pour optimiser l'efficacité

En contexte de **COMPLEXITÉ**, pour développer une organisation apprenante

### SAVOIRS PROFESSIONNELS

- Élaborer un calendrier annuel des rencontres collaboratives.
- Expliciter une vision partagée de ce qu'est la collaboration au sein de l'organisation et la valoriser.
- Planifier et animer des rencontres collaboratives où les intentions, les rôles et les responsabilités et les normes de fonctionnement sont explicites en écho au PEVR.
- Développer des partenariats avec des parties prenantes externes pour concrétiser des projets/moyens prioritaires du PEVR.

- Identifier les zones d'influence et d'actions collaboratives prioritaires de la direction générale en cohérence avec le PEVR et s'assurer d'y incarner un modèle de collaboration.
- Évaluer son agir professionnel compétent et conscient au plan de la collaboration et celui des leaders de l'organisation et en tenir compte pour clarifier et exprimer des attentes.
- Accepter de ralentir, de déléguer et se garder d'accomplir seul(e) un mandat pour espérer consolider la collaboration au sein de l'organisation.
- Identifier et préserver des espaces collaboratifs sans influence politique.
- S'allier des collaborateurs pour planifier et animer une structure collaborative en tenant compte de leurs forces respectives et de ce que le contexte appelle.
- Discuter et circonscrire explicitement les objets et les projets qui seront ou non travaillés en collaboration.
- Contribuer à la création d'espaces où la posture d'apprenant, la vulnérabilité et la confiance sont valorisés.

### SAVOIRS THÉORIQUES

- Précision des rôles et responsabilités des parties prenantes.

- Distinction entre coopération et collaboration.
- Élaboration d'une alliance en contexte de collaboration : besoins, contributions, modalités de travail.
- Théories sur la collaboration : nature, finalités, ressources et conditions favorables, notamment au sein d'une équipe de direction générale.
- Stades de développement des équipes pour établir des attentes réalistes au plan de la collaboration.
- Partenariats avec les universités et mobilisation des savoirs.

- Théories sur l'organisation apprenante.
- Réseau de structures collaboratives aux intentions et aux ordres du jour interdépendants.

# 6 NOTRE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Notre **développement professionnel** correspond au développement de notre agir professionnel compétent et conscient en tant que leaders. Dans cette perspective, nous privilégions, individuellement et collectivement, des activités de développement professionnel :

- qui sont des leviers à des développements prioritaires au sein de nos organisations et en éducation au Québec.
- qui contribuent explicitement au développement du leadership tel que décrit dans le présent cadre de référence.
- qui sont soigneusement sélectionnées pour permettre des apprentissages en profondeur.
- qui sont différenciées en fonction de l'état de notre développement.
- qui soutiennent l'acquisition de ressources, la mobilisation de ces ressources en contexte et notre prise de recul sur notre agir professionnel compétent et conscient<sup>6</sup>.

Dans cette perspective, le tableau 2 de la page suivante présente une démarche pour inspirer la définition, la mise en œuvre et la régulation d'un projet de développement professionnel individuel ou collectif de l'ADGSQ.

6 L'annexe 2 présente le réseau actuel des principales activités de développement professionnel des directions générales scolaires du Québec.



## UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL D'UNE DIRECTION GÉNÉRALE OU D'UNE ÉQUIPE DE DIRECTION GÉNÉRALE

1. Identifier un objet de développement prioritaire de l'organisation en cohérence avec le Plan d'engagement vers la réussite et, ou les résultats de l'évaluation annuelle de la performance de la direction générale.
2. Dans le Cadre de référence sur le leadership des directions générales scolaires, repérer une ou quelques actions prioritaires ou ressources déterminantes et essentielles pour assurer le développement prioritaire susmentionné de l'organisation.
3. Inspiré de ces actions ou ressources perçues essentielles pour le développement de l'organisation, formuler un projet de développement professionnel sous la forme suivante : Comment puis-je (pouvons nous) consolider X action prioritaire dans tel contexte, dans telle intention parce que j'ai (nous avons) tel ou tel(s) présumé(s) au regard du leadership ?
4. Dans la liste des activités de développement professionnel (annexe 2), identifier une ou des activités susceptibles de soutenir l'actualisation du projet de développement professionnel.
5. Réguler fréquemment le projet de développement avec des leaders internes ou externes à l'organisation, notamment dans le cadre d'un cercle d'accompagnement (annexe 3).

## UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ADGSQ

1. Identifier un objet de développement prioritaire de l'ADGSQ pour concrétiser sa mission, c'est-à-dire :
  - promouvoir le statut et le développement professionnel de ses membres ;
  - contribuer, en tant qu'acteur de premier plan, au développement de l'éducation publique au Québec.
2. Dans le Cadre de référence sur le leadership des directions générales scolaires, repérer une ou quelques actions prioritaires ou ressources déterminantes et essentielles pour assurer le développement prioritaire susmentionné de l'ADGSQ.
3. Inspiré de ces actions ou ressources perçues essentielles pour le développement de l'ADGSQ, formuler un projet de développement professionnel collectif sous la forme suivante : Comment pouvons nous consolider X action prioritaire dans tel contexte, dans telle intention parce que nous avons tel ou tel(s) présumés au regard du leadership ?
4. Dans la liste des activités de développement professionnel (annexe 2), identifier une ou des activités susceptibles de soutenir l'actualisation du projet de développement professionnel.
5. Réguler fréquemment le projet de développement avec les directions générales du Québec dans le cadre de rencontres et d'activités collaboratives.

TABEAU 2 : Une démarche pour inspirer la définition, la mise en oeuvre et la régulation d'un projet de développement professionnel d'une direction générale, d'une équipe de direction générale ou de l'ADGSQ.

Le **Cadre de référence sur le leadership des directions générales scolaires du Québec** met en lumière nos présupposés au regard du leadership, la lecture de notre contexte actuel d'exercice, nos intentions et les actions que nous souhaitons prioriser, individuellement et collectivement, pour concrétiser ces intentions. Il a été développé dans le cadre d'une recherche-action vécue avec et pour nous, membres de l'ADGSQ. En ce sens, en écho à ce que nous croyons et nous voulons dans le contexte actuel, nous avons agi, appris et cherché en tant que collaborateurs d'une organisation apprenante. Nous avons choisi d'incarner l'agir professionnel compétent et conscient de leaders contemporains que nous souhaitons voir déployé dans nos centres de services et nos commissions scolaires et, plus largement, en éducation au Québec.

Tel que le rend explicite notre cadre de référence, la création et l'ajustement continu d'un modèle de leadership individuel ou collectif est un levier essentiel au développement d'un leader et de son organisation. En tant qu'organisation apprenante en émergence, en contexte complexe et volatil, nous choisissons d'en faire le fondement de nos actions, de nos apprentissages et de nos recherches. Nous pourrions ainsi garder vivant et évolutif ce cadre de référence et espérer qu'il contribue au positionnement des centres de services et des commissions scolaires comme des piliers du développement des jeunes et des adultes du Québec contemporain.



# Annexe 1

## LIENS ENTRE LES ACTIONS PRIORITAIRES DES DIRECTIONS GÉNÉRALES DU QUÉBEC, CELLES DES DIRECTIONS GÉNÉRALES D'AUTRES PROVINCES ET LES RECHERCHES SUR L'EFFET DISTRICT

CADRE DE RÉFÉRENCE SUR LE LEADERSHIP DES DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES DU QUÉBEC (2024)	AUTRES CADRES DE RÉFÉRENCES CANADIENS SUR LE LEADERSHIP DES DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES	RECHERCHES SUR L'EFFET DISTRICT DISTRICT EFFECTIVENESS
<p><b>DÉVELOPPER SON LEADERSHIP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modeling Commitment to Professional Learning (ALBERTA EDUCATION ET COLLEGE OF ALBERTA SCHOOL SUPERINTENDENTS, 2023)</li> <li>Ethical Leadership (NEWTON, HERRON, REID ET STEEVES, 2017)</li> <li>Growing the Capacity of Self and Others (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, 2022)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Learning through Superintendency teams (Brandon, 2017)</li> <li>Effective school boards lead as a united team with the superintendent, each from their respective roles, with strong collaboration and mutual trust (Dervarics et O'Brien, 2019)</li> </ul>
<p><b>DÉVELOPPER LE LEADERSHIP DES LEADERS DU CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE OU DE LA COMMISSION SCOLAIRE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser une approche globale en matière de leadership. [Référentiel, jumelage, plan de relève] (Institut du leadership de l'Ontario, 2013)</li> <li>Offrir des occasions de développement professionnel en cours d'emploi (Institut du leadership de l'Ontario, 2013)</li> <li>Determining the Professional Practice Rating (MANITOBA ASSOCIATION OF SCHOOL SUPERINTENDENTS, nd)</li> <li>Growing the Capacity of Self and Others (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, 2022)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoting Strong Instructional Leadership (Trujillo, 2013)</li> <li>Invest in Instructional leadership (Anderson et Young, 2018)</li> <li>Implement professional development for leaders and teachers (Anderson et Young, 2018)</li> <li>Place Importance on Personal and the roles they play (Anderson et Young, 2018)</li> <li>Job-embedded professional development provided for all members (McCullough et Leithwood, 2016; Leithwood, Sun et McCullough, 2019)</li> <li>A comprehensive approach to leadership development (McCullough et Leithwood, 2016; Leithwood, Sun et McCullough, 2019)</li> <li>Scaffolding overall Instructional leadership (échafaudage du leadership pédagogique global) (Brandon, 2017)</li> <li>Strengthening professional learning (Brandon, 2017)</li> <li>Effective school boards align and sustain resources, such as professional development, to meet district goals (Dervarics et O'Brien, 2019)</li> <li>Effective school boards take part in team development and training, sometimes with their superintendents, to build shared knowledge, values and commitments for their improvement efforts (Dervarics et O'Brien, 2019)</li> </ul>
<p><b>DÉVELOPPER LE LEADERSHIP DE LA COMMUNAUTÉ DES DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES</b></p>	<p>Aucun lien explicite à ce jour.</p>	<p>Aucun lien explicite à ce jour.</p>

**CADRE DE RÉFÉRENCE SUR LE LEADERSHIP  
DES DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES DU  
QUÉBEC (2024)**

**ASSURER L'ACTUALISATION CONTINUE D'UNE  
VISION STRATÉGIQUE AXÉE SUR LA RÉUSSITE**

**AUTRES CADRES DE RÉFÉRENCES  
CANADIENS SUR LE LEADERSHIP DES  
DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES**

- Établir et communiquer une vision partagée, une mission et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée (Institut du leadership de l'Ontario, 2013)
- Visionary Leadership / Ensuring First Nations, Métis and Inuit Education for All Students (ALBERTA EDUCATION ET COLLEGE OF ALBERTA SCHOOL SUPERINTENDENTS, 2023)
- Visionary Leadership (LEADS, 2017)
- Aligning Structures with Vision for Learning/ Stewardship for the Future of All Children (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, 2022)
- Assurer une orientation pédagogique cohérente (Institut du leadership de l'Ontario, 2013)
- Leading Learning (ALBERTA EDUCATION ET COLLEGE OF ALBERTA SCHOOL SUPERINTENDENTS, 2023)
- Instructional Leadership (MANITOBA ASSOCIATION OF SCHOOL SUPERINTENDENTS. nd)
- Accessing external and internal expertise (Institut du leadership de l'Ontario, 2013)

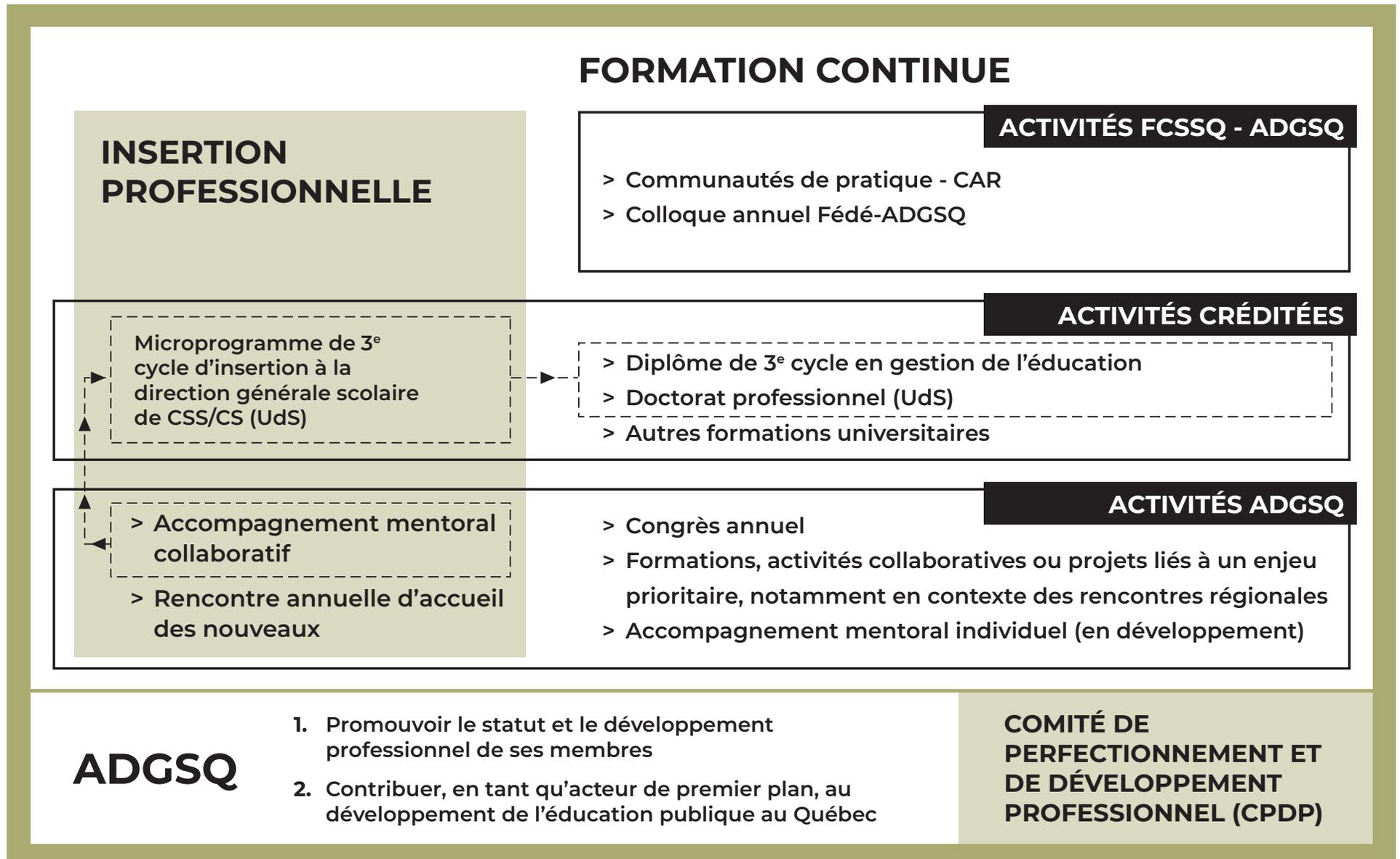
**RECHERCHES SUR L'EFFET DISTRICT  
DISTRICT EFFECTIVENESS**

- Having a Clear Mission or Vision (Trujillo, 2013)
- Having High Expectations for Students and Teachers (Trujillo, 2013)
- Have a District-wide Focus on student achievement (Anderson et Young, 2018)
- Use evidence for planning, learning and Accountability (Anderson et Young, 2018)
- Use proven approaches to curriculum and Instruction (Anderson et Young, 2018)
- Foster district-wide sense of efficacy (Anderson et Young, 2018)
- Focus District on Equity (Anderson et Young, 2018)
- Approach school improvement in a directed and strategic manner (Anderson et Young, 2018)
- Broadly shared mission, vision and goals (McCullough et Leithwood, 2016; Leithwood, Sun et McCullough, 2019)
- A coherent instructional guidance system (McCullough et Leithwood, 2016; Leithwood, Sun et McCullough, 2019)
- Focusing on Student Success (Brandon, 2017)
- Enabling Engaging Instruction (activer une instruction engageante) (Brandon, 2017)
- Effective school boards commit to a vision of high expectations for student achievement and quality instruction and define clear goals toward that vision (Dervarics et O'Brien, 2019)
- Effective school boards have strong shared beliefs and values about what is possible for students and their ability to learn, and of the system and its ability to teach all children at high levels (Dervarics et O'Brien, 2019)

CADRE DE RÉFÉRENCE SUR LE LEADERSHIP DES DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES DU QUÉBEC (2024)	AUTRES CADRES DE RÉFÉRENCES CANADIENS SUR LE LEADERSHIP DES DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES	RECHERCHES SUR L'EFFET DISTRICT DISTRICT EFFECTIVENESS
<p><b>ORCHESTRER LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE, SA MISE EN ŒUVRE, SA RÉGULATION ET SA DIFFUSION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage. [Moins objectifs avec espaces et structures de régulation] (Institut du leadership de l'Ontario, 2013)</li> <li>Organisational Leadership (NEWTON, HERRON, REID ET STEEVES, 2017)</li> <li>Accroître la capacité et l'engagement du personnel des écoles et des conseils scolaires à prendre des décisions éclairées (Institut du leadership de l'Ontario, 2013)</li> <li>Harmoniser les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et d'utilisation du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire (Institut du leadership de l'Ontario, 2013)</li> <li>School Authority Operations and Ressources (ALBERTA EDUCATION ET COLLEGE OF ALBERTA SCHOOL SUPERINTENDENTS, 2023)</li> <li>Business &amp; Finance (MANITOBA ASSOCIATION OF SCHOOL SUPERINTENDENTS, nd)</li> <li>Human Ressources Leadership (NEWTON, HERRON, REID ET STEEVES, 2017)</li> <li>Fostering a Culture of Curiosity and Inquiry (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, 2022)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequently Monitoring Progress (Trujillo, 2013)</li> <li>Facilitate alignment of the Infrastructure (Anderson et Young, 2018)</li> <li>Interpret and Initiate policy to align with change agenda (Anderson et Young, 2018)</li> <li>Use evidence for planning, learning and Accountability (Anderson et Young, 2018)</li> <li>Have an openness to and capacity to change (Anderson et Young, 2018)</li> <li>Use of evidence to inform decision making (McCullough et Leithwood, 2016; Leithwood, Sun et McCullough, 2019)</li> <li>Learning-oriented improvement processes (Leithwood, Sun et McCullough, 2019)</li> <li>Alignment of policies and procedures with district mission, vision and goal (Leithwood, Sun et McCullough, 2019)</li> <li>Fostering Collective Efficacy (surtout au plan des structures de développement) (Brandon, 2017)</li> <li>Effective school boards are accountability driven, spending less time on operational issues and more time focused on policies to improve student achievement (Dervarics et O'Brien, 2019)</li> </ul>
<p><b>ÉTABLIR ET FAVORISER DES COMMUNICATIONS STRATÉGIQUES ET DES RELATIONS SIGNIFICATIVES ET EMPREINTES DE CONFIANCE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenant(e)s [Personnel des écoles et du conseil, groupes communautaires, parents, ministère] (Institut du leadership de l'Ontario, 2013)</li> <li>Governance &amp; Board Relations (MANITOBA ASSOCIATION OF SCHOOL SUPERINTENDENTS, nd)</li> <li>Community Relations (MANITOBA ASSOCIATION OF SCHOOL SUPERINTENDENTS, nd)</li> <li>Staff Relations (MANITOBA ASSOCIATION OF SCHOOL SUPERINTENDENTS, nd)</li> <li>Building Effective Relationship (ALBERTA EDUCATION ET COLLEGE OF ALBERTA SCHOOL SUPERINTENDENTS, 2023)</li> <li>Contextual Literacy (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, 2022)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Build and Maintain Good Communication, relationship and district culture (Anderson et Young, 2018)</li> <li>A policy-oriented board of trustee (McCullough et Leithwood, 2016; Leithwood, Sun et McCullough, 2019)</li> <li>Productive relationships (internal system and school, parents, community groups, ministry) (McCullough et Leithwood, 2016; Leithwood, Sun et McCullough, 2019)</li> <li>Building Purposeful Professional Relationship (Brandon, 2017)</li> <li>Effective school boards have a collaborative relationship with staff and the community and establish a strong communications structure to inform and engage both internal and external stakeholders in setting and achieving district goals (Dervarics et O'Brien, 2019)</li> </ul>
<p><b>INCARNER LA COLLABORATION ET ORGANISER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE COLLABORATIVE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teams building (NEWTON, HERRON, REID ET STEEVES, 2017)</li> <li>Growing the Capacity of Self and Others (BRITISH COLUMBIA SCHOOL SUPERINTENDENTS ASSOCIATION, 2022)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productive relationships (internal system and school, parents, community groups, ministry) (McCullough et Leithwood, 2016; Leithwood, Sun et McCullough, 2019)</li> <li>Travelling the pathways of collaborative leadership learning (Brandon, 2017)</li> </ul>

# Annexe 2

RÉSEAU DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES DIRECTIONS GÉNÉRALES SCOLAIRES DU QUÉBEC.



# Annexe 3

## VIVRE UN CERCLE D'ACCOMPAGNEMENT

Le cercle d'accompagnement est une activité de développement professionnel qui réunit un groupe de leaders qui collaborent pour réguler leurs projets de développement professionnel et partager des savoirs professionnels et théoriques pour en soutenir l'actualisation. La démarche proposée ci-dessous, idéalement concrétisée sous l'égide d'un accompagnateur, est librement inspirée du cercle de coaching de Brassard (2018) et du groupe de codéveloppement de Payette et Champagne (1997) et Champagne (2021).

ÉTAPES	ACTIONS	TEMPS (60 minutes)
1. DÉCOLLAGE	l'accompagnateur précise ou rappelle les intentions et les étapes du cercle d'accompagnement aux leaders qui y participent.	10 minutes
2. VOL	Un des leaders du cercle partage ou rappelle : <ul style="list-style-type: none"><li>• son projet de développement professionnel;</li><li>• ce qu'il arrive à être et à faire de significatif dans son projet;</li><li>• ce qu'il perçoit difficile d'être et de faire dans son projet.</li></ul> Le leader adresse une demande aux collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"><li>• Je vous serais reconnaissant(e) de m'aider à ....</li></ul>	10 minutes
3.	Les collaborateurs posent des questions de clarification pour mieux comprendre le vécu du leader et sa demande.	5 minutes
4.	Le leader se met en retrait pour écouter et prendre des notes.  Les collaborateurs se retrouvent entre eux. Ils réfléchissent et formulent, à voix haute, des questions réflexives, des observations, des pistes de solutions, des savoirs professionnels ou théoriques susceptibles d'inspirer le leader dans l'actualisation de son projet de développement.	15 minutes
5. ATERRISSAGE	Le leader est invité à réfléchir à ce qui a été partagé par les collaborateurs du cercle et ce qu'il compte en faire. En une phrase, qu'est-ce que je retiens d'essentiel de l'exploration? En une phrase, qu'est-ce que je m'engage précisément à être ou à faire moins, mieux ou autrement?  Tous les collaborateurs ayant participé au cercle font de même. En une phrase, à quoi est-ce que je résonne dans ce qui a été dit, vécu, partagé pendant le cercle? En une phrase, qu'est-ce que je prévois en faire pour consolider mon propre leadership ou mon projet de développement professionnel?	5 minutes
	En une phrase, le leader rend explicite ce qu'il retient et à quoi il s'engage.  Chaque collaborateur fait de même.	15 minutes

# Lexique

## ACTIVITÉ DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Activité individuelle ou collective propre à contribuer au développement de l'agir professionnel compétent et conscient d'une direction générale tel que décrit dans le présent cadre de référence.

## AGIR PROFESSIONNEL COMPÉTENT ET CONSCIENT

Capacité à mettre en oeuvre les actions efficaces les plus susceptibles d'influencer la transformation significative de l'organisation en fonction d'intentions et de présupposés conscients et explicites ajustés au contexte.

## COLLABORATION

Une action intentionnelle de personnes ou d'organisations apprenantes, interdépendantes et volontaires qui osent négocier leurs présupposés et s'inspirer de la recherche dans la planification et la mise en oeuvre d'actions concertées et significatives pour l'atteinte d'un but commun codéfini.

## COMMUNICATION STRATÉGIQUE

Processus par le biais duquel un leader ou un groupe de leaders prend place et parole, de façon intentionnelle et ciblée, au sein de la sphère publique pour permettre à l'organisation de concrétiser sa vision stratégique axée sur la réussite. Principales caractéristiques d'une communication stratégique : 1) Elle est sous-tendue d'une analyse de l'environnement et de la situation ; 2) Elle est sous-tendue d'un plan de communication ; 3) Elle implique l'évaluation de la différence de points de vue de départ et d'arrivée des publics concernés. Principales finalités d'une communication stratégique : Éduquer, mobiliser, agir efficacement, représenter et influencer.

## DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Développement d'un agir compétent et conscient, individuel ou collectif, c'est-à-dire d'une capacité à mettre en oeuvre les actions efficaces les plus susceptibles d'influencer la transformation significative d'organisations en fonction d'intentions et de présupposés conscients et explicites ajustés au contexte.

## EFFET DISTRICT

Effet du collectif constitué de la direction générale, du conseil d'administration (ou du conseil des commissaires), des services et des directions d'établissements pour fédérer des actions cohérentes et significatives à la réussite éducative sur le territoire d'un centre de services (ou d'une commission scolaire) (inspiré de Leithwood, Sun et Mc Cullough, 2019).

## LEADER

Toute personne qui reconnaît et choisit d'exercer son pouvoir d'influence au sein d'une organisation.

## LEADERSHIP

Capacité à piloter le développement cohérent des unités interdépendantes d'un centre de services scolaire ou d'une commission scolaire, avec des parties

prenantes internes et externes aux plans régional et national, sur la base d'intentions, d'actions et de présupposés conscients ajustés au contexte, pour que l'organisation, considérée apprenante, assure sa mission au regard de la réussite éducative.

## MODÈLE DE LEADERSHIP

Représentation schématique et simplifiée, individuelle ou collective, de la façon dont les leaders conçoivent leur agir professionnel compétent et conscient, c'est-à-dire les actions prioritaires qu'ils veulent et peuvent poser dans un contexte donné, inspiré d'intentions et de présupposés explicites. Quasi-synonyme : Cadre de référence sur le leadership.

## ORGANISATION APPRENANTE

Organisation dont l'ensemble des actions systémiques et différenciées d'éducation et de gestion soutiennent le développement individuel et collectif des personnes par, pour et avec celles-ci et, par le fait même, le développement organisationnel dans son ensemble.

## PARTIE PRENANTE

Acteur physique ou moral participant ou influençant les opérations et le développement de l'organisation.

## PARTIE PRENANTE INTERNE

Acteur physique ou moral de l'interne, participant ou influençant les opérations et le développement de l'organisation. Ex. : les cadres de services, les directions d'établissements, le personnel professionnel, le personnel enseignant, les syndicats, etc.

## PARTIE PRENANTE EXTERNE

Acteur physique ou moral de l'externe, participant ou influençant les actions et le développement de l'organisation. Ex. : les maires des municipalités, le ministère de l'Éducation, les fournisseurs, les associations régionales, etc.

## PLAN DE COMMUNICATION

Document définissant le positionnement, les messages clés, les objectifs, les canaux et les outils de communication stratégique des leaders d'une organisation.

## PLAN D'ENGAGEMENT VERS LA RÉUSSITE (PEVR)

Outil de planification permettant, de façon transparente, de faire connaître à toute la population les engagements du centre de services scolaire dans le but d'assurer la réussite éducative de tous les élèves, jeunes et adultes, et ce, pour une période donnée (MEQ, 2022). Pour le ministère de l'Éducation (2022), un PEVR décrit essentiellement le contexte dans lequel l'organisation évolue, ses orientations et ses objectifs et indicateurs pour en mesurer l'atteinte en cohérence aux attentes ministérielles. En ce sens, de notre point de vue actuel, le PEVR est généré par nos actions 1) d'actualisation continue d'une vision stratégique axée sur la réussite et 2) d'orchestration d'une planification stratégique, telles que définies dans le présent cadre de référence.

## **PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

Processus par le biais duquel un leader ou un groupe de leaders établit et régule, données en appui, un plan global des moyens prioritaires mis en oeuvre dans les différentes unités interdépendantes d'une organisation pour actualiser les objectifs inhérents à sa vision stratégique axée sur la réussite. Résultats de ce processus. Termes apparentés: Gestion par les résultats, amélioration continue, culture de données, valorisation des données, prise de décision ancrée dans les données.

## **PRÉSUPPOSÉ**

Référent décrivant ce qu'une personne ou un groupe de personnes considère vrai et croit, conceptualisé en termes de théories de référence et de croyances et valeurs inspirant son agir.

## **PROJET DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Ensemble finalisé et ciblé d'actions d'un leader ou d'un groupe de leaders pour actualiser la vision stratégique axée sur la réussite de l'organisation.

## **PROJET DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

Ensemble finalisé et ciblé d'actions d'un leader ou d'un groupe de leaders pour actualiser son agir professionnel compétent et conscient en cohérence à la vision stratégique axée sur la réussite de l'organisation.

## **RÉUSSITE ÉDUCATIVE**

La réussite éducative couvre les trois grands vecteurs de la mission de l'école québécoise : instruire, socialiser, qualifier. Elle englobe la réussite scolaire, mais va au-delà de la diplomation et de la qualification en tenant compte de tout le potentiel de la personne dans ses dimensions intellectuelles, cognitives, affectives, sociales et physiques, et ce, dès son plus jeune âge. La réussite éducative vise également l'adoption de valeurs et d'attitudes ainsi que le développement de compétences qui formeront une citoyenne ou un citoyen responsable, prêt à jouer un rôle actif sur le marché du travail, dans sa communauté et dans la société (Politique de la réussite éducative du MELS, 2017).

## **SAVOIR PROFESSIONNEL**

Savoir prescriptif issu de la transformation finalisée d'une situation professionnelle donnée sur la base de présupposés explicites, lequel peut inspirer la transformation d'autres situations de ce type sur la base de présupposés semblables. Un savoir professionnel apporte une réponse à un Comment sous la forme générale suivante : si tu crois X (présupposés) et que tu veux Y (intention) dans tel contexte, fais ou évite de poser X action(s). Quasi-synonymes : Savoir expérientiel, savoir d'expérience pratique, savoir d'action, connaissance prescriptive, etc.

## **SAVOIR THÉORIQUE**

Savoir descriptif issu d'une activité de compréhension d'un objet donné, lequel permet d'en décrire et d'en expliquer les propriétés, les lois et les régularités

## **VISION AXÉE SUR LA RÉUSSITE**

Processus par le biais duquel un leader ou un groupe de leaders établit l'orientation à long terme de l'organisation, laquelle décrit habituellement la mission, la vision, les valeurs, les orientations et les objectifs prioritaires. Résultat de ce processus.

# Références

ADIGECS, Fondation Lucie et André Chagnon et CTREQ (nd). Collaborer pour apprendre, apprendre pour réussir. <http://projetcar.ctreq.qc.ca/>

Alberta Education et College of Alberta School Superintendents. (2023). Superintendent Leadership Quality Standard. <https://open.alberta.ca/publications/superintendent-leadership-quality-standard>

Anderson, E. et Young, M. (2018). If They Knew Then What We know Now, Why Haven't Things Changed? An Examination of District Effectiveness Research *Frontiers in Education*, 3 (87), 1-20.

Baron, C. (2007). Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : Une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir. *Recherches qualitatives*, 27 (2), 104-132.

Baron, L., & Baron, C. (2016). Présence attentive et leadership. Dans Grégoire, S., Lachance, L., & Richer, L. (Eds.). *La présence attentive (mindfulness) : état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (p. 139-160). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Brandon, J., Hanna, P., Donlevy, K. et Parsons, D. (2017). *Leading Learning : Lessons from Successful Superintendency Teams*. *Asian Education Studies*, 2(4), 57-73.

Brassard, C. (2018). L'essentiel sur les cercles de coaching. <https://coachingcircles.ca/wp-content/uploads/2018/04/Article-Lessentiel-sur-les-cercles-de-coaching.pdf>

British Columbia School Superintendents Association. (2022). *The Spirit of Leadership*. <https://bcssa.org/the-spirit-ofleadership/resources/>

Champagne, C. (2021). *Le groupe de codéveloppement : La puissance de l'intelligence collective*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Dervarics, C. et O'Brien, E. (2019). *Eight Characteristics of Effective School Boards*. NSBA Publication. <https://www.nsba.org/-/media/NSBA/File/cpe-eight-characteristics-of-effective-school-boards-report-december-2019.pdf>

Drago-Severson, E. (2009). *Leading Adult Learning: Supporting Adult Development in Our Schools*. Thousands Oaks: Corwin.

Drago-Severson, E. (2018). *Teaching, Learning and Leading in Today's Complex World : Reaching New Heights with a Developmental Approach*. *International journal of leadership in Education*, 19-1, 56-86.

Guay, M.-H. et Gagnon B. (2019). Esquisse d'une théorie constructiviste-développementale du leadership en éducation. Actes du symposium L'influence des chefs d'établissement d'enseignement : Activité, pouvoir et développement tenu dans le cadre du colloque international de l'Actualité de la recherche en éducation et formation (AREF) 2019. Bordeaux, France, p. 62-72. <https://aref2019.sciencesconf.org/resource/page/id/20>

Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2021a). La recherche-action. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (p. 415-440). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Gouvernement du Québec. (2020). *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*. [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2020C1F.PDF](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2020C1F.PDF)

Gouvernement du Québec. (2023). *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique et édictant la Loi sur l'Institut national d'excellence en éducation*. [https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2024F/82358.pdf](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2024F/82358.pdf)

Institut du leadership de l'Ontario. (2013). *Le cadre de leadership de l'Ontario. Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario*. *Cadre\_de\_leadership\_de\_lOntario.pdf* ([education-leadership-ontario.ca](http://education-leadership-ontario.ca))

Kegan, R. et Laskow-Lahey. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Boston : Harvard Business Review.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Paris, France : Diateino.

Leithwood, K., Sun, J., et McCullough. (2019). How School Districts Influence Student Achievement. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 519-539.

Manitoba Association of School Superintendents. (n.d). *The Superintendency : A Resource Document to Guide Shared Leadership by School Boards & Superintendents*. [https://www.transfinder.com/img/papers\\_and\\_colateral/brochure\\_vn32to5tpm.pdf](https://www.transfinder.com/img/papers_and_colateral/brochure_vn32to5tpm.pdf)

McCaughey, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G., et Baker, B. A. (2006). The Use of Constructive-Development Theory to Advance the Understanding of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653.

McCullough, C. et Leithwood, K. (2016). *Leading High Performing School Districts*. Education Canada. *Leading High-Performing School Districts | EdCan Network*

Leithwood, K. et Azah, V. N. (2017). Characteristics of High-Performing School Districts. *Leadership and Policy in Schools*, 16 (1), 27–53

MELS. (2017). *Politique de la réussite éducative : le plaisir d'apprendre, la chance de réussir*. Québec, Gouvernement du Québec.

Moisset, J.J et Plante, J. (2004). Directeurs généraux et directeurs généraux adjoints des Commissions scolaires (CS) du Québec : Un corps professionnel ? *Éducation et francophonie*, 22 (2), 10-35.

Newton, P., Herron, A., Reid, K. et Steeves, J. (2017). LEADS Leadership Development Paper. SELU et Université de Saskatchewan. [https://saskleads.ca/wp-content/uploads/2023/01/LEADS\\_Leadership\\_Development\\_Paper\\_-\\_Final\\_November\\_2017.pdf](https://saskleads.ca/wp-content/uploads/2023/01/LEADS_Leadership_Development_Paper_-_Final_November_2017.pdf)

Trujillo, T. (2013). The Reincarnation of The Effective School Research : Rethinking the Literature on District Effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 51(4), 426-452.

Payette, A. et Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Petrie, N. (2014). Vertical leadership – Part 1. Developing Leaders for a Complex World. Center for Creative Leadership.

Rooke, D. et W. Torbert. (2016). Les 7 logiques d'action des leaders. *Harvard Business Review*., 83 (4), p. 66 à 76.

Wagner, T. et al. (2006). *Change Leadership: A Practical Guide to Transforming our Schools*. San Francisco : Jossey-Bass.

**Pour en savoir plus sur la recherche-action sous-jacente à la genèse du présent cadre de référence, voir plus spécifiquement les références suivantes :**

Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2021).

**Quel leadership incarner en contexte de recherche-action pour inspirer celui des directions générales des centres de services scolaires et des commissions scolaires du XXI<sup>e</sup> siècle? Actes de la 8<sup>e</sup> Biennale Internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques Professionnelles : "faire/se faire" 2021. Paris, France.**

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03500166/>

Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2022, mars).

**Recherche-action sur le leadership des directions générales scolaires du Québec. Communication présentée dans le cadre de la Semaine de la recherche de l'Université de Sherbrooke.**

Guay, M-H, Gagnon, B, Chaput S., Lachapelle, D., Lessard, N. et Peterson, N. (2022, mai)

**Comment soutenir la collaboration d'une communauté de directions générales en contexte de recherche-action sur leur leadership ? Communication présentée dans le cadre de l'ACFAS, Colloque 545 – Accompagner l'amélioration des pratiques pédagogiques : la place des dynamiques collaboratives inter-équipes, inter-organisations, inter-? Québec, Canada.**

Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2022).

**Et les directions générales scolaires, comment les former à agir avec compétence et conscience au coeur de la complexité actuelle ? Éducation Canada.**

<https://www.edcan.ca/articles/les-directionsgenerales-scolaires-comment-les-former/?lang=fr>

Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2023).

**Les directions générales scolaires du Québec définissent, développent et consolident leur leadership pour relever les défis actuels en éducation. Éducation Canada.**

<https://www.edcan.ca/articles/les-directions-generales-scolaires-du-quebec-definissent-developpent-et-consolident-leur-leadership-pour-relever-les-defis-actuels-en-education/?lang=fr>

Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2023).

**Le leadership contemporain des directions générales scolaires du Québec. Actes du colloque. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles 2023, Paris, France.**

<https://hal.science/hal-04467011/document>

Guay M-H., Gagnon, B. et Lessard, N. (2023, 9 mai).

**Les directions générales scolaires du Québec; leaders du développement d'un système éducatif durable en tant qu'organisation apprenante. [Communication orale.] Dans Letor, C., Gélinas-Proulx, A., Basque, M. Loi Zedda, M., Villeneuve, A., Huot A. et Poirel, E. (resp.) Gestion et accompagnement du changement en éducation pour un monde durable, ACFAS, Montréal.**

<https://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/90/500/553/c>

Guay, M-H., Gagnon, B. et Desrosiers, N. (2023, 20 septembre)

**Savoirs professionnels des directions générales scolaires du Québec pour collaborer au développement de l'éducation. [Communication orale]. Dans Biémar S. (resp.): Les dynamiques collaboratives " inter": nouvelles configurations relationnelles au service des changements de pratique[symposium]. Paris, 20-23 septembre 2023.**

<https://labiennale-education.eu/les-activites/les-symposiums/>

Guay, M.-H. et Gagnon, B. (sous presse).

**Accompagner les leaders dans la modélisation de leur leadership en contexte de recherche-action ou de formation universitaire. Questions Vives.**