



ONTARIO

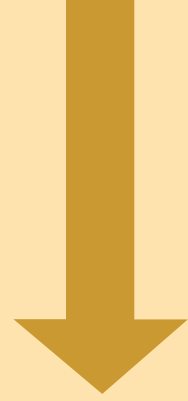
The Institute for Education Leadership

L'Institut de leadership en éducation

UN PAS VERS L'AVENIR

**SOUTENIR UNE
CULTURE DE
LEADERSHIP
D'EXCELLENCE
DANS LES ÉCOLES
DE L'ONTARIO**

RAPPORT ANNUEL 2007-2008



NOTRE
MISSION
BUT
PROCESSUS
PROGRÈS



L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario créera un modèle de leadership stratégique tripartite de haut calibre, fondé sur les résultats, pour soutenir les leaders scolaires et les leaders du système et pour améliorer les résultats des élèves.

Les recherches montrent qu'après l'enseignement, le leadership est le facteur qui a le plus d'influence sur la réussite scolaire. Le leadership est la base même du succès du système d'éducation en Ontario. Aujourd'hui plus que jamais, nous avons besoin d'un leadership efficace à tous les niveaux d'éducation, pour guider et soutenir l'enseignement et le perfectionnement dans les écoles ontariennes, et permettre à nos élèves de réaliser leur plein potentiel.

L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario est le résultat d'un partenariat unique qui a pour objectif d'explorer les plus récentes théories sur le leadership en éducation et d'appliquer ces connaissances à la création de ressources de haute qualité et de possibilités de perfectionnement pour les leaders des écoles, des conseils et du système d'éducation, y compris la promotion du cadre de développement du leadership de l'Ontario.

L'Institut de leadership en éducation est fier de présenter son rapport annuel 2007-08, qui met en perspective sa mission, ses objectifs, sa gouvernance et les activités qu'il a réalisées ou qu'il réalisera pour reconnaître et soutenir des leaders et un leadership efficaces.

Annoncé en 2005 par le ministère de l'Éducation, l'Institut a amené des représentants d'associations de directions d'école, d'agentes et d'agents de supervision, de conseils de directions de l'éducation et du ministère de l'Éducation à travailler ensemble pour soutenir le cadre de développement du leadership en Ontario.

- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne
- Catholic Principals' Council of Ontario
- Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation
- Ministère de l'Éducation
- Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
- Ontario Principals' Council
- Ontario Public Supervisory Officials' Association

Pour réussir sa mission et soutenir un leadership efficace dans l'ensemble du système d'éducation, l'Institut a défini quatre grands objectifs auxquels il a greffé une série de mesures à prendre. Ces objectifs, interreliés, sont nés de la conviction de l'Institut que l'essor d'un leadership efficace dans le système scolaire ontarien exige une approche globale et polyvalente tenant compte de l'expertise, des points de vue et des besoins variés des éducateurs et des leaders ontariens. Les quatre grands objectifs de l'Institut s'énoncent comme suit :

Développement

Définir ce qu'est le leadership des écoles et du système, et soutenir son développement continu, à tous les niveaux et à toutes les étapes.

Recherche

Soutenir et faire connaître les travaux de recherche en cours sur les pratiques de leadership efficaces, qu'ils soient menés en Ontario ou ailleurs et à l'intérieur ou à l'extérieur du secteur de l'éducation.

Pratique

Mettre en place et encourager une approche tripartite à l'égard du leadership stratégique, qui reconnaisse et soutienne le leadership véritable, à tous les niveaux du système d'éducation.

Communication

Encourager, dans tout le système d'éducation et chez tous les partenaires de l'Institut, un dialogue continu sur les pratiques et les attitudes liées au leadership.

Développement

- Définir ce que sont le leadership et le développement du leadership
- Distinguer habiletés et connaissances pour les leaders des écoles et des districts
- Déterminer les compétences et les habiletés propres à certains rôles ou milieux
- Soutenir le travail de gestion et le leadership
- Être à l'avant-garde des connaissances dans le domaine du leadership

Recherche

- Soutenir la recherche et les pratiques liées au leadership
- Mettre l'accent sur un leadership pertinent, pragmatique et conforme aux objectifs de l'Institut
- Être ouvert aux pratiques qui ont cours ailleurs dans le monde
- Passer en revue les pratiques actuelles à la lumière de la recherche récente
- Adapter le leadership aux nouveaux besoins en éducation
- Appuyer la création d'une structure de calibre mondial de leadership et de perfectionnement professionnel
- Répondre aux besoins démographiques des leaders à toutes les étapes de leur continuum d'apprentissage

Pratique

- Mettre l'accent sur la durabilité
- Favoriser la collaboration à tous les niveaux
- Répondre aux défis posés par la diversité et les besoins particuliers
- Créer un réseau qui puisse servir comme continuum d'apprentissage
- Élaborer un langage commun
- Ajuster les pratiques de leadership
- Ôter ce qui fait obstacle aux politiques
- Établir des réseaux de communication
- Encourager l'accompagnement, les équipes d'apprentissage professionnel et les réseaux d'entraide

Communication

- Diffuser de l'information sur les bonnes pratiques grâce aux réseaux de communication
- Promouvoir le dialogue interactif
- Favoriser la communication
- Établir une crédibilité au-delà des questions d'éducation
- Lier de façon cohérente les thèmes, les calendriers et les possibilités de croissance
- Soutenir l'intégration des rôles des leaders
- Créer une présence virtuelle par l'intermédiaire du site Web

L'Institut de leadership en éducation est guidé par un comité directeur représentant les directrices et directeurs d'école, les agentes et agents de supervision, les directrices et directeurs de l'éducation et le ministère de l'Éducation. Ce comité fonctionne par consensus, en accord avec la mission et les objectifs de l'Institut. Il reçoit de l'information du comité consultatif sur la recherche, lequel sert de guide dans l'évaluation des besoins futurs. Cette structure garantit la prise en compte de tous les points de vue et favorise une approche véritablement collaborative.

Le comité directeur est soutenu par cinq sous-comités au rôle et aux responsabilités bien définis :

Comité consultatif sur la recherche

Mène des consultations auprès d'universitaires et de chercheurs dans les établissements d'enseignement et les organisations externes, commandite de nouveaux projets de recherche en accord avec les décisions du comité directeur et diffuse des conseils d'expert sur la recherche et les pratiques efficaces.

Comité de mise en œuvre

Supervise la mise en œuvre des projets en collaboration avec le comité consultatif sur la recherche. Propose des sujets, des conférenciers et des formats de présentation, établit des budgets estimatifs pour les projets et coordonne la logistique et les évaluations.

Comité de communication

Crée des occasions d'échanges sur les pratiques et la recherche, et met en place des moyens de communication pour améliorer les possibilités de leadership. Promeut le travail de l'Institut.

Comité consultatif francophone

Mène des consultations auprès des intervenants du milieu scolaire francophone, met en valeur et renforce la capacité des leaders francophones à soutenir les initiatives de l'Institut, et conseille le comité directeur et les sous-comités sur l'intégration de la Politique d'aménagement linguistique (PAL) et sur la recherche et les ressources en langue française.

- L'Institut créera un modèle de leadership stratégique tripartite de haut calibre, fondé sur les résultats, pour soutenir les leaders des écoles et du système et améliorer les résultats des élèves.
- Les membres de l'Institut tisseront des relations de partenariat guidées par le respect, la responsabilité, la coopération et la collaboration.
- L'Institut fonctionnera selon un modèle décisionnel fondé sur le consensus.
- L'Institut appuiera les leaders scolaires et les leaders du système en leur offrant des possibilités de perfectionnement professionnel et d'échanges de pratiques efficaces. Il favorisera la collaboration et la coopération dans l'ensemble du secteur. L'Institut participera à l'harmonisation et à la rationalisation des initiatives touchant les leaders scolaires et les leaders du système.
- L'Institut reconnaîtra que ses membres ont des besoins différents. Il apportera des réponses adaptées à l'expérience (membres nouveaux dans la profession, membres expérimentés ou experts) et au contexte (francophone ou anglophone, catholique ou public) propres à tous les intervenants du secteur de l'éducation en Ontario.
- L'Institut sollicitera des conseils d'expert de différentes sources, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur de l'éducation, pour s'assurer que sa compréhension du leadership reflète la recherche actuelle.
- L'Institut appuiera la recherche visant à cerner les pratiques efficaces et favorisera la diffusion de cette information.
- L'Institut fonctionnera selon une structure de gouvernance bien définie.
- L'Institut effectuera une évaluation annuelle de son mandat et de sa direction, dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique. Il préparera un rapport annuel de ses activités et en informera le public.

En plus de travailler à sa mission, à ses objectifs et à son cadre de gouvernance, l'Institut de leadership en éducation a lancé un certain nombre d'initiatives importantes pendant l'année 2007-2008. Il a mis en branle un large éventail de projets et de programmes axés principalement sur le développement du leadership, la recherche et la communication.

Recherche-action

L'Institut a commandité trois projets de recherche-action en 2007-08. Une douzaine de leaders d'écoles primaires de Toronto ont travaillé avec des homologues à Arnhem, aux Pays-Bas, dans le cadre d'un programme d'« amis critiques » mis sur pied à l'Université de Cambridge et largement utilisé aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. En juillet 2007, une équipe de recherche-action composée de directeurs d'écoles catholiques, d'agents de supervision et de directeurs de l'éducation s'est rendue en Australie pour approfondir leurs connaissances sur les pratiques de planification de la relève ayant cours dans ce pays. La troisième équipe de recherche-action, formée de membres de conseils scolaires francophones, s'est rendue en Belgique au printemps 2008 pour en savoir plus sur les pratiques exemplaires dans les écoles francophones. Les trois groupes ont présenté un rapport décrivant les enseignements tirés de ces voyages et l'application que l'on pourrait en faire au leadership en Ontario. Les rapports sont accessibles sur le site Web de l'Institut.

Programme d'orientation

En novembre 2007, l'Institut a offert un programme d'orientation de deux jours aux agentes et agents de supervision nouvellement en poste, afin de soutenir le leadership tripartite. Le comité de mise en œuvre de l'Institut a travaillé en étroite collaboration avec les représentants des associations de directrices et directeurs de l'éducation et les associations d'agentes et agents de supervision pour concevoir un programme qui insiste sur l'importance du leadership dans le système et les écoles.

Cadre de leadership

De concert avec Ken Leithwood, professeur de leadership scolaire et de politiques à l'Université de Toronto, des membres de l'Institut de leadership en éducation ont présenté *Mise en pratique de la recherche pour développer une structure de leadership pour les leaders scolaires et les leaders du système en Ontario* lors du Colloque ontarien sur la recherche en éducation, qui s'est tenu en février 2008. La présentation avait pour objet de présenter le cadre de leadership de l'Ontario pour les leaders scolaires

et les leaders du système, qui vise l'intégration de la recherche, des politiques et des pratiques.

En janvier 2008 est paru le nouveau document sur le cadre de leadership, intitulé *De l'objectif à la pratique*. Un cadre de leadership général et une description des pratiques et des compétences propres aux contextes francophone et catholique ont également été produits. L'Institut a aussi préparé un atelier qui a été offert en avril 2008, sous la supervision de cinq conseils du sud-ouest de l'Ontario. Fort des commentaires positifs reçus, l'Institut a invité l'ensemble des conseils scolaires à organiser l'atelier en profitant du financement offert par l'Institut. Les districts scolaires de l'ensemble de la province sont en train d'intégrer le cadre à leurs programmes de développement du leadership pour l'année scolaire 2008-09.

Possibilité de perfectionnement professionnel

L'Institut de leadership en éducation a demandé à trois de ses membres d'assister à un cours intensif de formation des cadres en leadership donné à l'Université Harvard en mai 2008. Ils en sont revenus la tête remplie de nouvelles idées et de connaissances de pointe sur le leadership, dont ils nous feront part en 2008-09. Ils ont rédigé une série d'articles décrivant leur expérience au profit des leaders scolaires et les leaders du système de toute la province.

Recherche

L'Institut de leadership en éducation a commissionné une étude sur la planification de la relève dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario. Le rapport de l'organisme The Learning Partnership résume les données de recherche recueillies au moyen de diverses stratégies, dresse le profil de l'administrateur scolaire actuel, présente certaines pratiques prometteuses et se termine par des conseils pour établir une saine collaboration entre les écoles et les conseils scolaires afin de soutenir la planification de la relève et le développement du leadership. L'Institut publiera ce rapport à l'automne 2008 sur son site Web.

Défense d'intérêts

En mai 2008, l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario a invité des représentants de l'Institut à participer à l'examen du Programme de la qualification à la direction d'école. La présidente de l'Institut a assisté à la réunion au nom du comité directeur.

L'Institut de leadership en éducation a également pris part aux consultations menées par le ministère de l'Éducation sur la stratégie de leadership. Plusieurs membres du comité directeur ont été conviés à une rencontre en mai 2008 pour discuter de ce que les conseils scolaires et le Ministère peuvent faire

pour mieux travailler ensemble et soutenir le développement de leaders dans les écoles.

L'Institut a invité Ken Thurston, conseiller spécial du ministre de l'Éducation, à discuter des défis et des stratégies liés à l'intégration de la théorie dans les pratiques en éducation. Le document sur le plan du Ministère, *Tonifiez l'éducation en Ontario*, a été au centre des échanges, tout comme le rôle et le mandat de l'Institut.

Steve Marshall, nouveau sous-ministre de l'Éducation de l'Ontario, a pris part à la rencontre de mai. Le sous-ministre a abordé plusieurs sujets, comme l'importance d'une approche tripartite à l'égard du leadership dans l'amélioration des écoles, la nécessité de démontrer les avantages du perfectionnement professionnel pour les administrateurs scolaires, en précisant le rôle de la direction d'école et son importance en éducation, la nécessité de cibler les réussites et les obstacles à un leadership efficace et l'importance d'« apprendre et évoluer ensemble ».

Planification stratégique

En juin 2008, le comité directeur de l'Institut de leadership en éducation s'est réuni pendant deux jours pour entreprendre la définition d'un plan stratégique triennal visant à faire avancer l'Institut et le cadre de leadership. Les échanges ont porté principalement sur la façon dont l'Institut peut favoriser l'émergence d'une nouvelle synergie et d'un nouvel enthousiasme afin de mobiliser et d'appuyer les enseignantes et enseignants dans leur rôle de leaders. Le comité directeur a ciblé trois grands facteurs de succès qui ont inspiré la définition et la priorisation des objectifs stratégiques pour les trois prochaines années. L'Institut parachèvera les objectifs, les échéanciers et les plans de mise en œuvre en 2008-09 et les publiera sur son site Web.

Reconnaissance

En juin 2008, le ministère de l'Éducation a décerné à l'Institut de leadership en éducation le prix REALM, en reconnaissance des partenariats que l'Institut favorise dans le secteur de l'éducation.

Site Web de l'Institut de leadership en éducation

Lancé en septembre 2007, le site Web de l'Institut se veut une ressource permanente pour les leaders en éducation. Il donne accès à une vaste gamme de ressources imprimées et électroniques, en plus de contenir des renseignements et des mises à jour sur les prochains programmes de l'Institut. Le site se trouve à l'adresse www.education-leadership-ontario.ca.

Développement du leadership

- Élaboration d'un plan stratégique triennal pour l'Institut de leadership en éducation
- Promotion de l'outil d'autoévaluation du leadership et soutien aux conseils scolaires dans la mise en application
- Promotion du cadre de leadership du Ministère

Perfectionnement professionnel

- Mise sur pied d'un programme d'orientation destiné aux agentes et agents de supervision et aux directrices et directeurs de l'éducation nouvellement en poste, afin de soutenir un leadership tripartite.
- Coordination et mise en œuvre de l'atelier sur le cadre de leadership dans l'ensemble des conseils scolaires
- Soutien aux conseils scolaires dans l'intégration du cadre de leadership dans la planification de la relève

Recherche

- Publication d'un document de recherche sur la planification de la relève dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario
- Suivi du projet de recherche-action mené par les directeurs régionaux du sud-ouest de l'Ontario
- Élaboration d'un projet de recherche-action pour aider les conseils scolaires à mettre au point une stratégie de leadership et un plan de relève
- Création d'une base de données de chercheurs et d'organismes de recherche dans le but d'assurer une communication continue
- Participation au Colloque ontarien sur la recherche en éducation

Communications

- Production d'un DVD promotionnel sur le rôle de l'Institut
- Définition d'un plan stratégique de communications
- Publication du rapport annuel de l'Institut et d'un document promotionnel
- Publication d'un calendrier des activités provinciales de perfectionnement professionnel à l'intention des leaders
- Mise à jour et amélioration continue du site Web de l'Institut
- Insertion de liens vers d'autres sites liés à l'éducation ou au leadership

COMITÉ DIRECTEUR 2007-2008

Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO)

Nil Parent, président

Serge Plouffe, directeur général

Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO)

François Massé, surintendant de l'éducation
Conseil des écoles catholiques de langue
française du Centre-Est

Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO)

Dan Tighe, président

Lou Rocha, directeur général

Nelly Kelders, directrice des services aux membres

Barbara McMorrow, directrice du
perfectionnement professionnel

Patty Orecchio, directrice de programme

Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE)

Larry Langan, directeur de l'éducation
Huron-Perth Catholic District School Board

Eleanor Newman, directrice de l'éducation
Renfrew County District School Board

Roger Paul, directeur de l'éducation
Conseil scolaire de district catholique
de l'Est ontarien

Ministère de l'Éducation

Marg Connor, directrice (intérimaire)
Direction du développement du leadership

Laurie Pedwell, gestionnaire (intérimaire)
Direction du développement du leadership

Patricia Manson, cadre supérieure
Secrétariat de la littératie et de la numératie

Joan MacCallum, conseillère principale en politiques
Direction du développement du leadership

Denise Duhaime, agente d'éducation
Direction du développement du leadership

Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA)

Catherine Sexton, surintendante des écoles
London District Catholic School Board

Theresa Harris, directrice générale

Ontario Principals' Council (OPC)

Lisa Vincent, présidente

Blair Hilts, président

Mike Benson, directeur général

Joanne Robinson, coordonnatrice de programme
Education Leadership Canada, OPC

Melanie Rose, membre du personnel

Ontario Public Supervisory Officials' Association (OPSOA)

Michael Sereda, surintendant général
Ressources humaines

Thames Valley District School Board

Conseillère en recherche

Nancy Watson

Site Web

www.education-leadership-ontario.ca

WWW.EDUCATION-LEADERSHIP-ONTARIO.CA

