

Institut de
leadership en éducation

OUTIL D'AUTOÉVALUATION DU

L LEADERSHIP
Instructions

 Ontario

Ministère de
l'Éducation

INSTRUCTIONS

ET RECOMMANDATIONS POUR L'UTILISATION EFFICACE DE L'OUTIL

Les recherches montrent que les directions et les directions adjointes doivent être dans leurs écoles des leaders pédagogiques visionnaires afin de pouvoir stimuler le rendement des élèves. Ces recherches nous indiquent également que les conseils scolaires qui offrent un soutien approprié à leurs cadres scolaires peuvent avoir une influence marquée sur la capacité d'amélioration de leurs écoles. En soutenant leurs directions et leurs directions adjointes, les conseils scolaires accroissent du même coup la capacité en leadership de l'ensemble de leur système scolaire.

Les conseils scolaires désireux d'examiner et d'évaluer leurs propres pratiques peuvent s'informer sur les pratiques efficaces mises en évidence dans les comptes rendus de recherche et utilisées par d'autres conseils scolaires. L'outil d'autoévaluation du leadership a été élaboré pour aider les conseils scolaires à étudier la qualité du soutien qu'ils apportent à leurs cadres scolaires. C'est le premier instrument de sondage en son genre à être utilisé au sein de la communauté éducative de l'Ontario; il a été conçu pour l'utilisation par l'ensemble de la hiérarchie des cadres des conseils scolaires : la directrice ou le directeur de l'éducation, les surintendantes et surintendants, les directions et directions adjointes, les leaders potentiels et les conseillères et conseillers pédagogiques.

Cet outil est également adapté au contexte des écoles de langue française de l'Ontario, car il comporte des indicateurs reliés à la Politique d'aménagement linguistique (PAL) de l'Ontario. Il est important de noter

que l'application de l'outil d'autoévaluation du leadership par les conseils scolaires de langue française doit se faire en tenant compte, dans tous les domaines et les indicateurs de l'outil, du mandat de l'école de langue française, des trois résultats provinciaux et des cinq axes d'intervention de la PAL.

Fondé sur des études publiées et sur des approches qui ont connu du succès dans d'autres territoires de compétence, le sondage donne des exemples de pratiques réussies en matière de perfectionnement en leadership. Il invite ensuite les leaders à évaluer le rendement de leur propre conseil scolaire dans ces pratiques actuelles ainsi que la priorité que le conseil devrait y accorder.

L'outil d'autoévaluation du leadership consiste en une analyse des écarts. Il s'accompagne de feuilles de notation permettant de saisir les données du sondage et de calculer l'écart que les répondants perçoivent entre la pratique actuelle et le degré de priorité désirable. Les feuilles de notation contiennent également les sections « Mesures nécessaires : Prochaines étapes » conçues pour encourager des échanges réfléchis et fondés sur des indicateurs réels qui se traduiront par l'adoption de mesures et par des améliorations.

Le sondage définit six « domaines » clés d'appui des cadres par les conseils scolaires :

- Domaine 1 : Amélioration des écoles et du district
- Domaine 2 : Promotion d'une culture axée sur le professionnalisme

- Domaine 3 : Perfectionnement en leadership
- Domaine 4 : Structures administratives
- Domaine 5 : Appuis aux parents et à la communauté
- Domaine 6 : Planification de la relève, incluant le recrutement, pour développer la capacité en leadership, et retenir et appuyer des leaders efficaces

L'outil fournit de plus des descriptions ou « indicateurs » de pratiques efficaces dans chaque domaine. Ces indicateurs visent à répondre aux besoins des directions et directions adjointes, mais chaque conseil scolaire peut aussi les utiliser pour effectuer une autoévaluation de ses propres pratiques en matière de perfectionnement en leadership, évaluer la qualité et la capacité de leadership de l'ensemble de son système scolaire et alimenter sa planification future en matière de leadership. Pour chaque indicateur, des « exemples d'indices probants » illustrent concrètement comment cet indicateur pourrait se traduire en pratique. De plus, le formulaire du sondage permet aux conseils scolaires d'ajouter des exemples propres à leur situation.

Suivant la collecte et l'analyse des données, les résultats serviront de point de départ à des échanges éclairés et à l'adoption de mesures bien fondées pouvant servir à :

- déterminer les besoins en matière de formation et de ressources;
- établir des seuils repères;
- améliorer le leadership des cadres par la gestion du rendement et le perfectionnement professionnel;
- célébrer les réalisations;
- améliorer le rendement des élèves, des écoles et du système.

PAR OÙ COMMENCER?

Les conseils peuvent administrer l'outil d'autoévaluation du leadership de diverses façons. Une manière de visualiser le processus est de le décomposer en quatre grandes étapes :

Étape 1 : Planification

Étape 2 : Étude

Étape 3 : Réflexion

Étape 4 : Adoption de mesures

1. PLANIFICATION

La planification est une étape essentielle. Nous présentons ici une méthode tout en encourageant chaque conseil scolaire à la modifier en fonction de ses propres besoins et ressources.

Voici des suggestions d'étapes de planification :

- Établissez un petit comité représentatif de l'ensemble du conseil scolaire afin d'orienter l'utilisation de l'outil, y compris les étapes qui suivent.
Dans la mesure du possible, faites participer à ce comité des personnes de chaque niveau de poste de leadership (p. ex., directrice et directeur de l'éducation, surintendantes et surintendants, directions, directions adjointes, leaders potentiels, conseillères et conseillers pédagogiques).
- Distribuez le rapport de recherche (voir le cédérom) utilisé pour élaborer l'outil et discutez-en.
Les échanges sur les recherches effectuées sont une bonne façon de stimuler la réflexion et de présenter l'outil d'autoévaluation du leadership aux leaders du système.
- Essayez l'outil auprès des membres du comité.
Tentez par exemple de prévoir tout problème lié à la formulation ou à l'administration de l'outil. En répondant au sondage, les membres du comité peuvent choisir d'inclure des exemples supplémentaires pour un ou plusieurs indicateurs avant de faire parvenir l'outil aux cadres supérieurs du conseil.
- Mettez en place une procédure pour que les cadres administrent l'outil d'autoévaluation du leadership. (Voir l'étape 2 Étude ci-dessous).

- e) Établissez de quelle façon les réponses seront analysées.

Cette analyse sera-t-elle préparée par domaine, par indicateur, par groupe de répondants? Qui analysera les réponses? Quelle est la meilleure façon de présenter les résultats obtenus?

- f) Veillez à rendre le processus transparent.

Par exemple, suggérez à l'équipe administrative et aux conseillères et conseillers scolaires de planifier en vue d'adopter immédiatement des mesures fondées sur les résultats du sondage, dans quelques domaines clés afin de souligner l'utilité du processus et les résultats obtenus.

- g) Planifiez le processus de diffusion des résultats au sein du système et établissez une façon de promouvoir la réflexion et les échanges sur les résultats, en particulier parmi les directions et les directions adjointes.

- h) Établissez une procédure afin que les mesures recommandées soient effectivement mises en œuvre.

Dans de nombreux districts scolaires, un exposé des conclusions et des recommandations à l'intention de l'équipe des cadres supérieurs et/ou des conseillères et conseillers scolaires pourrait être nécessaire.

2. ÉTUDE

Une certaine organisation et une bonne communication sont nécessaires pour expliquer le processus aux cadres du système et pour que chacun réponde au sondage.

À cette étape du processus, il s'agit de décider si on demandera seulement à une partie des cadres du conseil ou à tous de se servir de l'outil, comment le sondage leur sera distribué et comment ils devront le remplir et le retourner. Par exemple, on peut demander à tous les cadres de remplir le sondage en même temps ou à des groupes plus petits et plus faciles à gérer comme les cadres d'une région du conseil ou d'une famille

d'écoles à différents moments. Il pourrait être administré à tous les cadres à l'occasion d'une réunion du conseil ou en l'envoyant à chacun en version papier ou électronique (courriel, cédérom ou disponible sur intranet). Enfin, c'est à cette étape que l'on déterminera la méthode et les personnes responsables de la collecte des données.

Voici des suggestions d'étapes pour administrer l'outil d'autoévaluation du leadership :

- a) Décidez qui recevra et utilisera l'outil.

Le demandera-t-on à toutes les personnes occupant un poste de responsabilité? Commencera-t-on plutôt par un seul groupe? Par exemple, la gestion pourrait être plus facile si l'on commençait par les directions et directions adjointes d'un secteur ou d'une région au sein du conseil scolaire. Un échantillon de personnes peut parfois suffire. Il existe de nombreuses façons de sélectionner un échantillon et de nombreuses raisons pour le faire : en sélectionnant une personne sur trois à partir d'une liste maîtresse ou, de façon plus ciblée, en sélectionnant des personnes selon des critères précis comme la taille de l'école, l'emplacement géographique, etc.

- b) Décidez de quelle façon l'outil sera distribué.

On peut photocopier l'outil et l'envoyer ou le remettre aux répondants. Ces derniers inscrivent alors leurs réponses au stylo et renvoient le formulaire dûment rempli. Le sondage sous forme PDF peut être envoyé comme pièce jointe à un courriel; le répondant le remplit, le met en mémoire et le renvoie de la même manière. On peut aussi graver le sondage PDF sur un cédérom et l'envoyer au répondant ou l'afficher sur le site intranet du conseil, où les personnes peuvent y accéder et le remplir électroniquement. (Voir la section Foire aux questions du cédérom qui est joint.)

- c) Décidez de quelle façon le formulaire rempli sera recueilli.

Dans la plupart des cas, le moyen utilisé pour la distribution du sondage déterminera la manière dont les formulaires seront retournés une fois remplis; par exemple, les formulaires imprimés seront retournés sous la même forme. Toutefois, quel que soit le moyen utilisé, il faut absolument indiquer de quelle façon les réponses doivent être retournées, en précisant notamment à qui les outils dûment remplis doivent être adressés et l'échéance prévue pour leur renvoi. Il est essentiel de prévoir un rappel des directives pour le renvoi des formulaires.

- d) Veillez à ce que tous les formulaires soient remplis et retournés.
- e) Rassemblez les réponses de chaque formulaire rempli.

Que les sondages soient remplis en version papier ou électronique, le comité de planification du conseil doit comptabiliser toutes les réponses pour les analyser. Si le conseil se sert d'un outil interactif pour l'analyse du sondage, les résultats seront examinés électroniquement.

Utilisez le document pour l'analyse des écarts qui se trouve sur le cédérom pour inscrire les résultats calculés dans les sections f) et g) suivantes.

- f) Calculez pour chaque indicateur la moyenne des réponses concernant les « Pratiques actuelles » et la moyenne des réponses liées au « Degré de priorité » désiré.

Ce calcul devrait être réalisé pour tous les répondants et/ou pour chaque groupe de répondants.

- g) Déterminez la note moyenne d'évaluation des écarts.

Une fois que les moyennes concernant les « Pratiques actuelles » et les moyennes relatives au « Degré de priorité » désiré pour chaque indicateur auront été établies, la différence entre ces valeurs vous donnera la note moyenne des écarts.

L'infrastructure administrative du conseil scolaire devrait, dans la mesure du possible, contribuer à la

distribution de l'outil et à la cueillette des formulaires dûment remplis, ainsi qu'à l'entrée des réponses et au calcul des moyennes pour chaque indicateur. Les membres du comité du conseil scolaire responsable de ce projet devraient, quant à eux, en étudier les résultats attentivement. (Voir l'étape 3 Réflexion.)

3. RÉFLEXION

Il faut toujours prévoir suffisamment de temps pour l'examen critique et l'interprétation des résultats. Le comité du conseil devrait au moins avoir l'occasion d'examiner les résultats et d'en discuter les conséquences sur la pratique. Lors d'une telle étude, il est important de rechercher les écarts élevés révélant une lacune importante relativement à un indicateur ayant un degré de priorité élevé. Cela indiquera que des mesures sont nécessaires pour une amélioration.

Les échanges sont des modes de responsabilisation importants. Il est bon de donner à tous les groupes de répondants l'occasion de discuter des résultats, car il s'agit là d'une manière inclusive d'obtenir des suggestions pratiques sur les mesures à prendre ou les prochaines étapes qui permettraient d'améliorer le soutien offert aux cadres et de développer la capacité en leadership.

4. ADOPTION DE MESURES

L'une des principales raisons motivant l'application d'un processus d'autoévaluation est le besoin de se centrer sur les questions *Où en sommes-nous?* et *Comment pouvons-nous nous améliorer?* En effet, le processus consiste essentiellement à déterminer les prochaines étapes qui feront avancer les choses. (Le document pour l'analyse des écarts permet d'inscrire les étapes qui suivent selon l'écart calculé pour chaque indicateur.) Les mesures adoptées démontrent la volonté d'écouter les points de vue des intervenants et de leur donner suite. Le fait d'intégrer les mesures adoptées aux mécanismes de gestion habituels permet d'en améliorer la mise en œuvre et favorise l'adoption des améliorations désirées.