

RAPPORT 1

Mise en œuvre de l'outil d'autoévaluation
du leadership dans cinq conseils scolaires

*Rapport au ministère de
l'Éducation de l'Ontario*

Barbara Bodkin
Directrice de l'éducation permanente
Institut d'études pédagogiques de l'Ontario

Université de Toronto

Mai 2006

Table des matières

INTRODUCTION	2
CONTEXTE	3
À PROPOS DE L’OUTIL D’AUTOÉVALUATION DU LEADERSHIP	4
À PROPOS DU RAPPORT	5
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS SUR LA CONCEPTION ET LES ÉLÉMENTS DE L’OUTIL D’AUTOÉVALUATION DU LEADERSHIP	6
Conclusion 1 : Détails et clarté des six domaines et de leurs indicateurs	6
Conclusion 2 : Pertinence du langage utilisé dans les indicateurs et les exemples d’indices probants	6
Conclusion 3 : Pratiques en matière de leadership catholique	6
Conclusion 4 : Langage de la version française de l’outil d’autoévaluation du leadership	7
Conclusion 5 : Version en ligne de l’outil d’autoévaluation du leadership	7
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L’OUTIL D’AUTOÉVALUATION DU LEADERSHIP	9
Conclusion 6 : Conclusions générales concernant la mise en œuvre	9
Conclusion 7 : À qui a-t-on demandé d’utiliser l’outil d’autoévaluation du leadership et quelle proportion de ce sondage leur a-t-on demandé de remplir?	10
Conclusion 8 : Présentation de l’outil d’autoévaluation du leadership aux cadres supérieurs des conseils scolaires	11
Conclusion 9 : Présentation de l’outil d’autoévaluation du leadership aux gestionnaires des écoles	11
Conclusion 10 : Utilisation des « Conclusions des recherches », une recension des écrits faisant partie de la documentation fournie dans la trousse de l’outil	12
Conclusion 11 : Temps nécessaire pour remplir l’outil	12
Conclusion 12 : Plans du conseil scolaire pour l’analyse des données de l’outil	13
Conclusion 13 : Analyse des écarts et étapes suivantes	13
Conclusion 14 : Utilisation future de l’outil d’autoévaluation du leadership	13
LISTE DES RECOMMANDATIONS	15
Recommandations sur la conception et les éléments de l’outil d’autoévaluation du leadership	15
Recommandations sur la mise en œuvre de l’outil d’autoévaluation du leadership	15
BIBLIOGRAPHIE	16

INTRODUCTION

« **Le leadership est à cette décennie ce que les normes étaient aux années 1990.** » Voilà ce que déclarait Michael Fullan, expert reconnu au niveau international en matière de changement en éducation et conseiller spécial du premier ministre de l'Ontario et du ministre de l'Éducation de l'Ontario, aux directrices et directeurs de l'éducation et aux surintendantes et surintendants des conseils scolaires à une réunion du Consortium sur l'apprentissage en janvier 2006. (Le Consortium sur l'apprentissage est un partenariat entre les conseils scolaires de la région de Toronto et l'Université de Toronto qui vise à améliorer le perfectionnement professionnel du personnel enseignant et l'éducation financée par les deniers publics).

Le perfectionnement professionnel des cadres supérieurs des conseils scolaires ou des gestionnaires dans les écoles

fait partie des responsabilités principales du système scolaire. Pour relever le défi du leadership dans ce domaine où les changements sont complexes, les gestionnaires des écoles ont besoin d'une forme de soutien nouvelle, mais tout aussi importante, de la part de leur conseil scolaire respectif. Les recherches démontrent que le comportement des directions d'écoles peut contribuer, de diverses façons, à améliorer le rendement des élèves (Marzano, 2005). L'étude longitudinale de Leithwood et de ses collègues, pour le compte de la Fondation Wallace (septembre 2004), nous informe davantage sur les répercussions des pratiques en leadership et des conditions organisationnelles du district scolaire sur la capacité des directions d'écoles de gérer leur école de façon à faire une différence à la fois pour les élèves et le personnel enseignant.

CONTEXTE

En décembre 2005, le ministère de l'Éducation présentait à la Table ronde de partenariat en éducation, un mini-document de discussion intitulé *Diriger l'éducation : nouveaux mécanismes de soutien aux directrices, aux directeurs, aux directrices adjointes et aux directeurs adjoints des écoles de l'Ontario financées par les deniers publics*. (La Table ronde de partenariat en éducation est une tribune, créée en 2004 par le ministre de l'Éducation, constituée principalement de groupes d'intervenants en éducation et visant à offrir un aperçu et à contribuer à résoudre des questions d'importance pour l'éducation financée par les deniers publics en Ontario.) Ce document passe en revue les changements apportés à l'éducation publique en Ontario au cours de la dernière décennie et donne les grandes lignes de la nouvelle stratégie provinciale visant à réduire le fardeau administratif des gestionnaires d'écoles et à les soutenir dans leur important travail de gestion pédagogique.

Dans le cadre de sa stratégie, le Ministère a rassemblé un groupe de réflexion constitué de spécialistes en leadership provenant d'écoles, de conseils scolaires et du milieu universitaire à participer à l'élaboration d'un outil d'autoévaluation du leadership, en s'appuyant sur les recherches

publiées et les pratiques efficaces. Cet outil – un sondage devant être autoadministré par les gestionnaires et les gestionnaires potentiels tant au niveau des écoles qu'à celui du conseil scolaire – a été créé dans le but d'aider les conseils scolaires à vérifier de quelle façon ils soutiennent les pratiques en leadership dans leurs écoles. L'outil d'autoévaluation du leadership a été conçu non seulement pour souligner les pratiques fructueuses déjà en vigueur, mais aussi pour faire partie intégrante d'un processus où l'analyse des résultats du district permettrait des discussions informées et l'adoption de mesures qui apporteraient des améliorations au rendement du système scolaire et de l'école et, en bout de ligne, à celui des élèves.

Les conseils scolaires de district de l'Ontario ont été invités à piloter le projet, et cinq d'entre eux ont choisi d'y participer : le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario, le Dufferin-Peel Catholic District School Board, le Thames Valley District School Board, le Waterloo Catholic District School Board et le York Region District School Board.

À PROPOS DE L'OUTIL D'AUTOÉVALUATION DU LEADERSHIP

Lors du projet pilote, l'outil d'autoévaluation du leadership, fourni aux conseils scolaires sous forme de fichier électronique, comportait quatre sections en anglais et en français :

- des suggestions sur l'utilisation de l'outil d'autoévaluation;
- une brève recension des écrits sur l'importance du soutien apporté par le district scolaire aux gestionnaires de ses écoles;
- l'outil d'autoévaluation du leadership;
- des feuilles de notation pour l'analyse des écarts.

Ce projet pilote a été mis sur pied pour profiter des recherches les plus récentes et des pratiques fructueuses en matière de perfectionnement en leadership à l'échelle de l'ensemble d'un district scolaire ainsi qu'en matière de conception des conditions organisationnelles visant à soutenir les gestionnaires des écoles. Les six domaines principaux de l'outil d'autoévaluation du leadership sont détaillés et comprennent un large éventail de politiques, procédures, pratiques et processus qu'utilisent les conseils scolaires pour soutenir le perfectionnement en leadership dans leurs écoles.

L'outil d'autoévaluation du leadership comporte six domaines.

- 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

Chaque domaine contient divers indicateurs de pratiques fructueuses. Des exemples d'indices probants sont fournis pour chaque indicateur afin de montrer l'application pratique possible de cet indicateur. L'outil d'autoévaluation du leadership fait appel à deux types de réponses pour chaque indicateur : le niveau, perçu par chaque répondant, auquel se situe son conseil scolaire dans la mise en œuvre actuelle de la pratique, de la politique, de la procédure ou du processus visé par l'indicateur, et le degré de priorité que devrait lui accorder le conseil scolaire. De plus, un espace est réservé pour permettre à chaque utilisateur de fournir ses commentaires sur l'outil.

À PROPOS DU RAPPORT

Le rapport apporte des éclaircissements sur deux aspects du projet pilote de l'outil d'autoévaluation du leadership : d'une part, les réponses liées à la conception et aux éléments de l'outil d'autoévaluation du leadership, d'autre part, les stratégies de mise en œuvre utilisées par chaque conseil scolaire chargé du projet pilote, avant, pendant et après l'administration de cet outil.

Les renseignements ont été recueillis au moyen d'entrevues individuelles ou de groupes témoins constitués entre autres de cadres supérieurs du conseil scolaire et de gestionnaires au niveau des écoles ainsi que d'autres personnes, par exemple, des spécialistes en recherche faisant partie de l'équipe de mise en œuvre de l'outil d'autoévaluation du leadership au sein de chacun des conseils scolaires chargés du projet pilote. Certaines des entrevues ont été menées expressément dans la perspective de l'utilisateur. On a recueilli des renseignements sur le progrès effectué par chaque conseil scolaire dans l'analyse des données et le processus utilisé pour le partage des résultats. Des renseignements concernant l'utilisation de l'outil lui-même ont également été recueillis.

Dans certains cas, le nom des conseils scolaires est cité à titre de référence. D'autres conseils scolaires peuvent ainsi communiquer avec eux pour obtenir plus d'informations, particulièrement au sujet des stratégies visant la présentation de l'outil et ses applications en ligne.

Au moment où ce rapport a été rédigé, tous les conseils scolaires chargés du projet pilote avaient introduit cet outil d'une façon ou d'une autre, l'avaient administré et avaient recueilli les résultats. Dans tous les cas, leur analyse des résultats menant à l'adoption de mesures était en cours, bien qu'encore non achevée.

Chaque conseil chargé du projet pilote déclarait avoir utilisé l'outil dans le cadre d'une stratégie d'ensemble pour revoir leurs pratiques actuelles relatives au perfectionnement en leadership. Pour certains de ces conseils scolaires, l'analyse des résultats de l'outil d'autoévaluation du leadership faisait partie intégrante de l'étape initiale de l'élaboration d'un plan de leadership. D'autres conseils scolaires avaient de nouveaux plans de perfectionnement en leadership en voie de mise en œuvre et avaient l'intention d'utiliser les résultats de l'outil pour s'ajuster. L'un des conseils scolaires a l'intention d'utiliser ses résultats pour décider de la priorité de ses initiatives en matière de perfectionnement en leadership.

Dans chaque district, les cadres supérieurs du conseil scolaire ont reconnu que l'apprentissage continu est essentiel aux gestionnaires, qu'un soutien pertinent pour leurs tâches de plus en plus exigeantes est crucial et qu'il est nécessaire qu'ils prennent part à des échanges importants et continus sur leur travail.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS SUR LA CONCEPTION ET LES ÉLÉMENTS DE L'OUTIL D'AUTOÉVALUATION DU LEADERSHIP

Conclusion 1 : Détails et clarté des six domaines et de leurs indicateurs

Tous les conseils scolaires chargés du projet pilote ont déclaré que les six domaines choisis ainsi que leurs indicateurs étaient détaillés et, de façon générale, saisissaient tous les aspects du soutien pouvant être offert aux gestionnaires de leurs écoles. Personne n'a recommandé un instrument de sondage plus exhaustif ni détaillé. Les cadres supérieurs du système ont exprimé l'avis que les indicateurs étaient suffisamment vastes pour fournir des données qui les aideraient à modifier leurs plans actuels sur le perfectionnement en leadership et ajuster les conditions organisationnelles de leur système. Les conseils chargés du projet pilote ont mentionné que l'utilisation de l'outil d'autoévaluation du leadership serait un élément motivant d'une discussion ultérieure sur le rôle et les fonctions des gestionnaires scolaires. Le personnel des conseils scolaires a indiqué que les termes « *pratique courante* » et « *priorité* » portaient à confusion. On n'était pas certain à qui s'adressait le sens de priorité faisant l'objet du sondage.

En résumé, la terminologie employée dans l'outil semblait claire, et on mentionnait qu'une première utilisation de l'outil avait favorisé la réflexion et la discussion. Certains ajustements semblent cependant nécessaires.

Recommandation 1 : Bien que les six domaines et leurs indicateurs soient considérés comme détaillés dans leur portée et suffisants pour permettre une utilisation de l'outil à l'échelle de la province, et que la terminologie utilisée semble claire, les termes « *pratique courante* » et « *priorité* » devraient être revus pour s'assurer que leur signification soit claire.

Conclusion 2 : Pertinence du langage utilisé dans les indicateurs et les exemples d'indices probants

Aucun conseil chargé du projet pilote n'a modifié de façon importante le langage de l'outil. Les gestionnaires des écoles ont indiqué avoir trouvé les exemples d'indices probants très utiles pour accroître leur compréhension du domaine et des indicateurs. Les cadres des conseils scolaires ont proposé des changements plutôt mineurs à certains indicateurs ainsi qu'à certains exemples d'indices probants.

Recommandation 2 : Bien que le langage et les exemples d'indices probants de l'outil soient considérés comme clairs et que la façon dont les exemples d'indices probants donnent des précisions sur chacun des indicateurs soit jugée utile, les domaines et les indicateurs devraient être revus de façon cyclique puisque les recherches mènent à une nouvelle compréhension des liens complexes entre le soutien qu'offre les conseils scolaires aux gestionnaires des écoles et les pratiques en matière de leadership utilisées dans les écoles.

Conclusion 3 : Pratiques en matière de leadership catholique

Deux conseils scolaires catholiques faisaient partie des conseils chargés du projet pilote, soit le Dufferin-Peel Catholic District School Board (DSB) et le Waterloo Catholic DSB. Ces conseils ont recommandé que certains ajustements soient apportés pour intégrer les pratiques en matière de leadership catholique dans les six domaines. Aucun de ces deux conseils scolaires n'a modifié les indicateurs ni les exemples d'indices probants lors du projet pilote. Les deux conseils ont exprimé l'avis que l'ajout d'exemples aux indicateurs *existants* ainsi qu'aux indices probants serait préférable à l'ajout d'un septième domaine. Ils soutenaient qu'un domaine supplémentaire

risquerait de provoquer un effet d'isolement des pratiques en matière de leadership catholique, alors que ces pratiques font partie intégrante de tous les aspects de la relation entre un conseil scolaire et ses écoles.

Recommandation 3 : Les pratiques en matière de leadership catholique devraient être intégrées aux six domaines et aux indicateurs, à titre d'exemples d'indices probants, au lieu d'être regroupées au sein d'un septième domaine.

Conclusion 4 : Langage de la version française de l'outil d'autoévaluation du leadership

Certains ajustements ont dû être apportés au langage utilisé dans la version française de l'outil. La terminologie a initialement été perçue par le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario comme une barrière à la pleine participation du conseil au projet pilote. Or, une fois que le conseil scolaire a reçu des éclaircissements sur les termes clés et qu'une traduction de meilleure qualité a été fournie, le personnel du conseil s'est avéré en mesure de compléter le sondage.

Recommandation 4 : Tous les efforts devraient être déployés pour s'assurer que la traduction en français de l'outil d'autoévaluation du leadership soit adéquate et adaptée au contexte de l'éducation en langue française en Ontario afin que la version française de l'outil soit bien comprise des utilisateurs francophones.

Conclusion 5 : Version en ligne de l'outil d'autoévaluation du leadership

Trois des conseils scolaires chargés du projet pilote ont créé leur propre version en ligne de l'outil : le Dufferin-Peel Catholic DSB, le Waterloo Catholic DSB et le Thames Valley DSB. Les deux premiers ont utilisé le programme logiciel *Survey Monkey*. Le Thames Valley DSB a utilisé le

programme *Ultimate Survey 7.1*. Le Waterloo Catholic DSB et le Thames Valley DSB ont tous deux utilisé l'outil dans son intégralité dans leur version en ligne. Le Dufferin-Peel Catholic DSB a divisé son district en six zones et a demandé aux cadres scolaires supérieurs et aux gestionnaires des écoles de chaque zone de ne répondre qu'à un seul domaine. Certains aspects des expériences des trois conseils scolaires sont documentés ci-dessous.

Certains utilisateurs ont éprouvé des difficultés techniques en remplissant les versions en ligne de l'outil d'autoévaluation du leadership. Dans les conseils scolaires où l'on avait l'habitude des sondages en ligne, comme au Thames Valley DSB, et où les questionnaires étaient plus familiers avec le processus, le lancement de la version en ligne s'est déroulé facilement. Les conseils scolaires devraient être prudents et accorder suffisamment de temps pour expliquer comment utiliser la version en ligne de l'outil, surtout s'il s'agit d'une première fois pour la plupart de leurs gestionnaires.

Au Waterloo Catholic DSB, on a restreint l'espace réservé aux commentaires des participants; les deux autres conseils scolaires ayant fait appel à la version en ligne n'ont imposé aucune restriction quant à l'espace réservé aux commentaires. Au Dufferin-Peel Catholic DSB, là où les questionnaires n'ont rempli qu'un seul domaine, il semble que les utilisateurs ont fourni des commentaires plus détaillés que ceux des deux autres conseils.

Le Thames Valley DSB a converti l'ensemble des exemples d'indices probants en indicateurs supplémentaires aux fins du sondage. Il est intéressant de noter que ce changement ne semble pas avoir eu de répercussions sur le temps requis de la part des utilisateurs pour remplir l'outil d'autoévaluation du leadership. Le Thames Valley DSB a également utilisé la fonction de sauvegarde qui permet

aux utilisateurs de remplir partiellement le sondage et de le récupérer pour le terminer plus tard. Cette fonctionnalité a été considérée très utile étant donné les contraintes de temps auxquelles doivent faire face les utilisateurs.

Chaque conseil scolaire chargé du projet pilote a demandé aux répondants de fournir une gamme de données démographiques utiles à la subdivision des données du sondage. Certains gestionnaires ont exprimé leurs préoccupations face à la confidentialité de leurs réponses à l'outil d'autoévaluation du leadership compte tenu du caractère précis des données démographiques demandées. Les conseils scolaires qui ont produit une version en ligne de l'outil ont mentionné que l'avantage offert par la collecte de données démographiques spécifiques était de leur permettre de mesurer les effets du soutien offert, ou des lacunes en la matière, au sein de différents sous-groupes précis de gestionnaires.

La plupart des conseils scolaires ont réfléchi aux types de données qu'ils rendraient publiques aux fins de diffusion et de discussions; d'autres districts scolaires avaient des

hésitations, au moment de la rédaction du présent rapport, quant aux renseignements spécifiques à examiner. Les spécialistes en recherche se sont avérés très utiles dans le processus visant à déterminer les séries de données à analyser. Les conseils scolaires ont exprimé le besoin d'être prudent dans la détermination de la forme et du genre de données démographiques à recueillir afin d'éviter de se retrouver dépassés par l'ampleur d'une telle démarche. Les conseils scolaires de district devraient recourir à un glossaire des termes statistiques pour les aider dans cette tâche.

Recommandation 5 : Compte tenu de leurs besoins uniques, chaque conseil scolaire de district devrait déterminer la façon de concevoir et de mettre en œuvre une version en ligne de l'outil d'autoévaluation du leadership. Cependant, un échantillonnage de questions reliées à la collecte de telles données démographiques ainsi qu'un glossaire des termes statistiques constitueraient une partie utile du guide de mise en œuvre du Ministère.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL D'AUTOÉVALUATION DU LEADERSHIP

Conclusion 6 : Conclusions générales concernant la mise en œuvre

Comme déjà mentionné au moment du projet pilote, les conseils scolaires chargés du projet pilote en étaient à diverses étapes dans la révision de leurs pratiques de perfectionnement en leadership et de mise en œuvre de mécanismes de soutien à l'intention des gestionnaires de leurs écoles. Si chaque conseil scolaire fonctionne dans un contexte unique, les circonstances les ont tous motivés à participer à ce projet. La structure de l'outil d'autoévaluation du leadership offre un guide aux cadres supérieurs du conseil scolaire dans leur processus de révision.

Bien que l'outil d'autoévaluation du leadership fournisse des données permettant d'analyser le soutien qu'offrent les conseils scolaires à leurs cadres scolaires, la mise en œuvre de l'outil a également servi à élargir les discussions associées au leadership.

Le Dufferin-Peel Catholic DSB a créé un comité formé de personnes aspirant à un poste de direction d'école pour faire la mise en œuvre de l'outil, faisant ainsi du lancement et de l'analyse de cet outil une pratique « vivante » en matière de gestion du changement organisationnel.

Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario a choisi de mettre en œuvre l'outil d'autoévaluation du leadership à la suite d'une série de réunions mensuelles des directions d'écoles au cours desquelles on faisait place à une discussion axée sur un domaine spécifique utilisé comme point de départ. On a exprimé l'avis que cette stratégie a contribué à l'élaboration d'une terminologie uniforme à l'échelle du district scolaire et au partage d'une compréhension commune concernant le double rôle de gestion et de leadership pédagogique de la direction d'école. Ces discussions ont servi de point

de départ pour l'amélioration des définitions du conseil scolaire en matière de leadership tant au niveau des écoles qu'à celui de l'ensemble de l'organisation, ainsi que de leurs interrelations.

Au Waterloo Catholic DSB, la mise en œuvre de l'outil d'autoévaluation du leadership a été initiée par le cadre supérieur du conseil responsable du dossier du perfectionnement en leadership. Au moment où les entrevues ont été réalisées pour les fins du présent rapport, le conseil scolaire s'employait à former un comité chargé d'analyser les réponses au sondage.

Au York Region DSB, une équipe de planification du conseil a fourni des questions-guides à l'intention des groupes témoins homogènes selon leurs fonctions au sein du conseil. Chacun de ces groupes était composé de cadres scolaires apprentis, chevronnés et potentiels. L'élaboration de la mise en œuvre de l'outil contribuera au plan d'amélioration continue (*System Plan for Continuous Improvement*) et permettra au conseil de se concentrer sur le développement du récent programme de compétences en leadership pour les leaders scolaires.

Au Thames Valley DSB, là où le conseil avait déjà établi des relations de travail avec les cadres supérieurs de l'association des directrices et directeurs d'écoles, et où existaient donc des procédures de communication et de prise de décision, ces cadres représentaient les gestionnaires dans les écoles au sein du comité de mise en œuvre de l'outil d'autoévaluation du leadership.

Surtout en raison de la charge de travail imposée aux surintendantes et surintendants, les comités de mise en œuvre des conseils scolaires chargés du projet pilote n'avaient, de façon générale, qu'un seul cadre supérieur de ce niveau comme membre.

En résumé, les conseils scolaires ont adopté une vaste gamme de stratégies de mise en œuvre, chacune conçue pour répondre à leurs propres besoins et aux circonstances particulières de leur milieu. À en juger par le taux élevé de réponse au sondage du projet pilote, qui variait entre 74 % et 100 % des personnes à qui on avait demandé de le remplir, et par les entrevues réalisées auprès du personnel du conseil scolaire, le niveau d'intérêt est très élevé, autant pour l'information relative aux expériences vécues par les conseils chargés du projet pilote lors de leur mise en œuvre de l'outil d'autoévaluation du leadership que pour les réponses elles-mêmes.

Recommandation 6 : Les directives relatives à l'utilisation de l'outil d'autoévaluation du leadership devraient demeurer générales pour permettre à chaque conseil scolaire une certaine souplesse dans l'utilisation des stratégies de mise en œuvre de l'outil d'autoévaluation du leadership, selon les circonstances qui prévalent dans le district.

Conclusion 7 : À qui a-t-on demandé d'utiliser l'outil d'autoévaluation du leadership, et quelle proportion de ce sondage leur a-t-on demandé de remplir?

Les divers conseils scolaires chargés du projet pilote ont choisi d'administrer l'outil d'autoévaluation du leadership à différents groupes de leaders au niveau du district et des écoles, en partie en fonction de la définition du terme « leader » dans leur district respectif. Certains conseils ont fait participer leurs leaders potentiels alors que d'autres les ont exclus. Certains conseils scolaires qui ont exclu leurs leaders potentiels ont indiqué que les connaissances relatives au soutien en matière de leadership de ces leaders potentiels étaient limitées, et que par conséquent, le fait d'inclure leurs réponses aurait faussé les résultats. Par ailleurs, certains conseils ont fait participer des conseillères et conseillers pédagogiques, des coordon-

natrices et coordonnateurs de programmes et des responsables du perfectionnement professionnel, car leurs fonctions s'exercent à partir du bureau principal du conseil scolaire et leurs responsabilités s'étendent à l'ensemble du district. Un conseil scolaire pilote a invité ses conseillères et conseillers scolaires à participer au sondage, même si cette pratique était inhabituelle. L'un des conseils scolaires a fait participer des gestionnaires non pédagogiques de son bureau principal, ce qui a incité d'autres conseils scolaires à faire part de leur intention de faire de même à l'avenir. Étant donné que cet outil n'est pas conçu pour d'autres répondants que les pédagogues, les conseils scolaires qui ont l'intention d'inclure d'autres catégories de membres du personnel doivent tenir compte des modifications nécessaires pour une telle utilisation de l'outil.

La plupart des conseils scolaires ont choisi de demander à leurs leaders pédagogiques de remplir le sondage au complet. Dans la plupart de ces cas, on a demandé à l'ensemble des gestionnaires des écoles et des cadres du conseil de remplir le sondage.

Pour des raisons de charge de travail, le Dufferin-Peel Catholic DSB a demandé à chacun des six groupes de ne répondre qu'à un seul domaine. Ce conseil scolaire a élaboré une matrice de participants au sondage pour s'assurer que les réponses représentaient les écoles du conseil en termes de caractéristiques géographiques et démographiques. Les responsables de la mise en œuvre de l'outil au sein de ce conseil scolaire ont indiqué que cette approche avait été reçue de façon très positive par les gestionnaires des écoles et les cadres du district scolaire.

Au York Region DSB, où l'on a adopté l'approche du groupe de concertation, on a jugé important que les membres du comité du conseil scolaire responsable de la planification de l'amélioration remplissent le sondage

afin que l'expérience leur permette d'inclure le soutien aux gestionnaires dans le plan d'amélioration du conseil.

En résumé, tous les conseils scolaires avaient bien exprimés des motifs pour déterminer à qui devait s'adresser l'outil d'autoévaluation du leadership. Dans la plupart des cas, l'ensemble des gestionnaires d'un district étaient visés.

Recommandation 7 : Seuls les conseils scolaires devraient se charger de prendre les décisions relatives à l'application de l'outil d'autoévaluation du leadership.

Conclusion 8 : Présentation de l'outil d'autoévaluation du leadership aux cadres supérieurs des conseils scolaires

Les conseils scolaires chargés du projet pilote ont fait appel à divers moyens pour présenter l'outil d'autoévaluation du leadership à leurs cadres supérieurs. Dans certains cas, la directrice ou le directeur de l'éducation et la surintendante ou le surintendant responsable de la mise en œuvre de l'outil ont mis ce projet pilote de l'avant dans le cadre d'une réunion régulière des cadres supérieurs du district. Parfois, les membres du comité de mise en œuvre ont présenté leurs motifs ainsi que leur stratégie de mise en œuvre aux cadres supérieurs du district. En général, les conseils scolaires ont révélé que les contraintes de temps les avaient empêchés de fournir aux cadres supérieurs du district une présentation de l'outil aussi détaillée que possible. Les cadres supérieurs du district n'ont jamais utilisé les documents fournis par le Ministère.

En résumé, chaque conseil scolaire chargé du projet pilote avait mûrement réfléchi à une stratégie de présentation de l'outil d'autoévaluation du leadership aux cadres supérieurs du conseil. De nouveaux développements les ont parfois empêchés de mener à terme leurs plans originaux. Dans la plupart des cas, le manque de temps a

empêché ces cadres du conseil de discuter à fond de l'outil avant de l'introduire dans l'ensemble du système.

Recommandation 8 : Les recherches les plus récentes et les stratégies explicites relatives au soutien des directions d'écoles devraient faire partie de l'introduction à la trousse de l'outil d'autoévaluation du leadership. Pour être plus précis, on devrait offrir du matériel explicatif spécifique, des comptes rendus de recherche ou des adresses Internet précises où trouver ce matériel ou cette recherche pour permettre aux cadres supérieurs des conseils scolaires de faire le lien entre l'utilisation de l'outil et les processus prévus dans le plan d'amélioration du rendement du conseil.

Conclusion 9 : Présentation de l'outil d'autoévaluation du leadership aux gestionnaires des écoles

L'outil d'autoévaluation du leadership a été présenté aux gestionnaires des écoles de diverses façons. La plupart des conseils scolaires chargés du projet pilote ont profité des réunions régulières pour expliquer les objectifs de l'outil, les raisons motivant son utilisation et la façon dont ils avaient l'intention de l'administrer.

Les conseils scolaires ont déclaré avoir relevé certains défis en essayant de trouver des façons de présenter l'outil aux directions adjointes qui ne participent pas aux réunions régulières des gestionnaires du district. Certains conseils ont profité de séances de perfectionnement en leadership déjà prévues pour l'ensemble du système ou de programmes d'internat pratique comme véhicules de communication pour échanger des informations concernant l'outil. Dans certains cas, il n'y a eu aucune présentation de l'outil aux directions adjointes. Les cadres du conseil et les gestionnaires dans les écoles ont exprimé leurs préoccupations à savoir que les lacunes relatives à la présentation de l'outil par le conseil scolaire pourraient entraîner de l'incompréhension ou des interprétations

erronées au sujet de l'intention de l'outil et des stratégies régissant son utilisation.

Recommandation 9 : Les conseils scolaires devraient s'assurer que tous ceux qui utilisent l'outil d'autoévaluation du leadership bénéficient d'une présentation adéquate avant de l'utiliser. Des stratégies spécifiques de présentation devraient être mises au point à l'intention des directions et directions adjointes d'écoles.

Conclusion 10 : Utilisation des « Conclusions des recherches », une recension des écrits faisant partie de la documentation fournie dans la trousse de l'outil

Parmi les conseils scolaires chargés du projet pilote, il y a eu une différence marquée dans le niveau d'utilisation des « Conclusions des recherches » comme introduction aux concepts associés au soutien offert aux cadres par leur conseil scolaire. Certains conseils scolaires n'ont pas eu suffisamment de temps pour consulter ce rapport de recherches tandis que d'autres ont eu la possibilité d'y avoir recours.

Le comité de mise en œuvre du Thames Valley DSB a remis ce rapport à tous les répondants potentiels comme lecture préliminaire sur le contexte entourant l'utilisation de l'outil. D'autres conseils scolaires ont formé un groupe d'étude ou utilisé une approche où les membres de l'équipe des cadres supérieurs du conseil devaient chacun en présenter une partie dans l'une de leurs réunions régulières. Le York Region DSB a profité d'une telle réunion pour discuter des aspects de l'outil en plus de ces « Conclusions des recherches ». Un des conseils scolaires a créé un précis du document à l'intention de ses cadres.

Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario a pris le temps de discuter de chaque domaine de façon distincte, offrant ainsi aux participants la possibilité d'élaborer et de préciser le langage associé au perfectionnement en leadership.

Certains conseils souhaitaient utiliser ces « Conclusions des recherches », mais des incidents reliés aux relations de travail, comme la menace ou le déclenchement de grèves, les en ont empêchés.

Recommandation 10 : « Les mots font facilement leur chemin contrairement aux concepts » – paroles très percutantes de Michael Fullan (*Leadership and Sustainability*, 2004). La clarté du langage utilisé ainsi que la compréhension commune de la terminologie associée au perfectionnement en leadership sont d'une importance cruciale pour effectuer tout changement de la pratique tant au niveau de l'école qu'à celui du conseil scolaire. Les suggestions pour la mise en œuvre de l'outil comprises dans la trousse devraient notamment recommander l'étude du rapport de recherche dans son intégralité. La trousse devrait également comprendre des questions clés, des thèmes de discussion et des suggestions pour les groupes d'étude, et d'autres composantes de ce genre, tous adaptés au niveau des leaders qui l'utiliseront, soit les gestionnaires dans les écoles ou les cadres œuvrant à l'échelle du conseil scolaire, afin de les aider à utiliser ce compte rendu des recherches de façon efficace.

Conclusion 11 : Temps nécessaire pour remplir l'outil

Dix à quinze minutes ont suffi pour remplir l'outil d'évaluation du leadership lorsqu'un seul module était utilisé tandis que trente-cinq à quarante-cinq minutes étaient nécessaires lorsqu'on remplissait l'ensemble de l'outil. Il semble que ces durées soient demeurées uniformes, que la version en ligne ou sur papier ait été utilisée. L'ensemble des conseils chargés du projet pilote ont déclaré que les cadres, toujours contraints par le temps, n'ont pas été rebutés par la longueur de l'outil, et le taux élevé de réponses semble confirmer cette conclusion.

Recommandation 11 : Une période maximale de trente-cinq à quarante-cinq minutes devrait être prévue pour

remplir le tout; cette durée semble optimale pour assurer un taux maximal de participation des cadres contraints par le temps.

Conclusion 12 : Plans du conseil scolaire pour l'analyse des données de l'outil

Comme nous l'avons déjà mentionné, les conseils scolaires chargés du projet pilote n'en étaient qu'au début de l'analyse des données au moment où ce rapport a été rédigé. Tous ces conseils ont manifesté le désir de procéder à un examen et à une analyse des données recueillies en vue de produire un rapport, en temps opportun, à l'intention des parties concernées. Les conseils scolaires en étaient à discuter des données et de la signification des différences et des écarts dans les réponses. Ils travaillaient en collaboration avec des spécialistes de la recherche pour déterminer le mode de présentation et la quantité des données à inclure parmi toutes celles qui ont été produites aux fins de l'analyse. Les données auraient été plus complexes si un conseil avait choisi d'utiliser les exemples d'indices probants à titre d'indicateurs supplémentaires ou s'il avait ajouté beaucoup aux indicateurs.

Recommandation 12 : Étant donné que la plupart des conseils scolaires ne disposent pas de services de recherche, les feuilles de notation pour l'analyse des écarts et des mesures nécessaires à prendre à cet égard, qui fait partie de la trousse de l'outil, devraient fournir le plus de renseignements et de suggestions possibles pour aider ces conseils. On devrait, par exemple, proposer aux districts scolaires plus petits de considérer la création d'un partenariat avec un district plus important doté d'un service de recherche pour soutenir la capacité des petits conseils à analyser les résultats du sondage.

Conclusion 13 : Analyse des écarts et étapes suivantes

Au moment de la rédaction du rapport, les conseils scolaires chargés du projet pilote n'en étaient qu'aux

premières étapes de l'ébauche de plans de communication des résultats à leurs cadres et certains n'avaient pas encore commencé cette tâche.

Le Thames Valley DSB étudiait la possibilité d'utiliser les résultats comme sujet de discussion dans le cadre de la prochaine session d'étude estivale de leurs cadres supérieurs. D'autres conseils ont révélé que les résultats pourraient être partagés et faire l'objet de discussions aux réunions d'août des gestionnaires d'écoles afin que toutes les directions et directions adjointes puissent prendre connaissance des résultats, participer à une discussion dirigée concernant leur signification et formuler des recommandations communes. Le comité de mise en œuvre de l'outil d'un des conseils scolaires avait l'intention de préparer une ébauche de recommandations possibles et de la présenter à la réunion du mois d'août des cadres supérieurs du conseil.

En résumé, l'ensemble des conseils scolaires chargés du projet reconnaissent l'importance d'utiliser les résultats comme tremplin pour l'adoption de mesures telles que le soulignement des réussites, l'identification des besoins en formation et en ressources, et l'amélioration du rendement du conseil et de ses écoles.

Recommandation 13 : Les feuilles de notation pour l'analyse des écarts et des mesures à prendre à cet égard faisant partie de la trousse de l'outil devraient offrir quelques stratégies clés recommandées pour la révision des conclusions et l'élaboration de plans d'action.

Conclusion 14 : Utilisation future de l'outil d'auto-évaluation du leadership

Plusieurs conseils scolaires chargés du projet pilote ont discuté de l'utilisation future de l'outil. La plupart pensaient que l'utilisation de l'ensemble de l'outil pourrait fournir des données qui serviraient de seuils repères utiles à leur district respectif. Plusieurs conseils scolaires pensaient que

l'utilisation de l'outil sur une base annuelle ne serait probablement pas nécessaire. Certains ont indiqué que l'utilisation de l'outil sur une base annuelle par des groupes spécifiques de cadres scolaires ou un échantillonnage de ces groupes pourrait s'avérer utile, tandis que d'autres suggéraient qu'ils pourraient utiliser l'outil cycliquement auprès de tous leurs cadres.

L'ensemble de ces commentaires n'était que des conjectures, car, à ce moment-là, aucun des conseils scolaires pilotes n'était en mesure de formuler des plans concrets.

Tous les conseils scolaires ont trouvé très utiles les informations concernant les processus de mise en œuvre des autres districts.

Recommandation 14 : Le Ministère devrait continuer de recueillir des données au cours des années sur les méthodes qu'utilisent les conseils scolaires pour mettre en œuvre l'outil d'autoévaluation du leadership.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandations sur la conception et les éléments de l'outil d'autoévaluation du leadership

Recommandation 1 : Bien que les six domaines et leurs indicateurs soient considérés comme détaillés dans leur portée et suffisants pour permettre une utilisation de l'outil à l'échelle de la province et que la terminologie utilisée semble claire, les termes « pratique courante » et « priorité » devraient être revus pour s'assurer que leur signification soit claire.

Recommandation 2 : Bien que le langage et les exemples d'indices probants de l'outil d'autoévaluation du leadership soient considérés comme clairs et que la façon dont les exemples d'indices probants donnent des précisions sur chaque indicateur soit jugée utile, les domaines et les indicateurs devraient être revus de façon cyclique, puisque les recherches mènent à une nouvelle compréhension des liens complexes entre le soutien qu'offre les conseils scolaires aux gestionnaires des écoles et les pratiques en matière de leadership utilisées dans les écoles.

Recommandation 3 : Les pratiques en matière de leadership catholique devraient être intégrées aux six domaines et aux indicateurs, à titre d'exemples d'indices probants, au lieu d'être regroupées au sein d'un septième domaine.

Recommandation 4 : Tous les efforts devraient être déployés pour s'assurer que la traduction en français de l'outil soit adéquate et adaptée au contexte de l'éducation en langue française en Ontario afin que la version française de l'outil soit bien comprise des utilisateurs francophones.

Recommandation 5 : Compte tenu de leurs besoins uniques, chaque conseil scolaire de district devrait déterminer la façon de concevoir et de mettre en œuvre une version en ligne de l'outil. Cependant, un échantillon de questions reliées à la cueillette de telles données démo-

graphiques ainsi qu'un glossaire des termes statistiques constitueraient une partie utile du guide de mise en œuvre du Ministère.

Recommandations sur la mise en œuvre de l'outil d'autoévaluation du leadership

Recommandation 6 : Les directives relatives à l'utilisation de l'outil devraient demeurer générales pour permettre à chaque conseil scolaire une certaine souplesse dans l'utilisation des stratégies de mise en œuvre de l'outil selon les circonstances qui prévalent dans le district.

Recommandation 7 : Seuls les conseils scolaires devraient se charger de prendre les décisions relatives à l'application de l'outil d'autoévaluation du leadership.

Recommandation 8 : Les recherches les plus récentes et les stratégies explicites relatives au soutien des directions d'écoles devraient faire partie de l'introduction à la trousse de l'outil. Pour être plus précis, on devrait offrir du matériel explicatif spécifique, des comptes rendus de recherche ou des adresses Internet précises où l'on peut trouver ce matériel ou cette recherche pour permettre aux cadres supérieurs des conseils scolaires de faire le lien entre l'utilisation de l'outil et les processus prévus dans le plan d'amélioration du rendement du conseil.

Recommandation 9 : Les conseils scolaires devraient s'assurer que tous ceux qui utilisent l'outil bénéficient d'une présentation adéquate de l'outil avant de l'utiliser. Des stratégies spécifiques de présentation de l'outil devraient être mises au point à l'intention des directions et directions adjointes d'écoles.

Recommandation 10 : « Les mots font facilement leur chemin contrairement aux concepts » – paroles très percutantes de Michael Fullan (*Leadership and Sustainability*, 2004). La clarté du langage utilisé ainsi que la compréhension commune de la terminologie associée au perfection-

nement en leadership sont d'une importance cruciale pour effectuer tout changement de la pratique tant au niveau de l'école qu'à celui du conseil scolaire. Les suggestions pour la mise en œuvre de l'outil comprises dans la trousse de l'outil devraient notamment recommander l'étude du rapport de recherche dans son intégralité. La trousse devrait également comprendre des questions clés, des thèmes de discussion et des suggestions pour les groupes d'étude, et d'autres composantes de ce genre tous adaptés selon le niveau des leaders qui l'utiliseront, soit les gestionnaires dans les écoles ou les cadres œuvrant à l'échelle du conseil scolaire, afin de les aider à utiliser ce compte rendu des recherches de façon efficace.

Recommandation 11 : Une période maximale de trente-cinq à quarante-cinq minutes devrait être prévue pour remplir l'ensemble de l'outil d'évaluation du leadership; cette période semble optimale pour assurer un taux maximal de participation de la part des cadres contraints par le temps.

Recommandation 12 : Étant donné que la plupart des conseils scolaires ne disposent pas de services de recherche, les feuilles de notation pour l'analyse des

écarts et des mesures nécessaires à prendre à cet égard, qui font partie de la trousse de l'outil, devraient fournir le plus de renseignements et de suggestions possibles pour aider les conseils scolaires. On devrait, par exemple, proposer aux petits districts scolaires de considérer la création d'un partenariat avec un district plus important doté d'un service de recherche pour soutenir la capacité des petits conseils scolaires à analyser les résultats du sondage.

Recommandation 13 : Les feuilles de notation pour l'analyse des écarts et des mesures à prendre font partie de la trousse de l'outil et devraient offrir quelques stratégies clés recommandées pour la révision des conclusions et l'élaboration de plans d'action.

Recommandation 14 : Le Ministère devrait continuer de recueillir des données au cours des années sur les méthodes qu'utilisent les conseils scolaires pour mettre en œuvre l'outil d'autoévaluation du leadership.

BIBLIOGRAPHIE

Fullan, M. *Leadership and sustainability: System thinkers in action*, Thousand Oaks, Californie, Corwin Press, 2004.

Marzano, R. *School leadership that works: From research to results*, Alexandria, Virginie, Association for Supervision and Curriculum Development, 2005.

Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *Diriger l'éducation : nouveaux mécanismes de soutien aux directrices, aux directeurs, aux directrices adjointes et aux directeurs adjoints des écoles de l'Ontario financées par les deniers publics*, Mini-document de discussion préparé pour la Table ronde de partenariat en éducation, 2005. Disponible au www.edu.gov.on.ca/fre/general/elemsec/partnership/leadingEducation.html.