

# RAPPORT 2

Utilisation de l'outil d'autoévaluation  
du leadership pour soutenir le  
perfectionnement en 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**

**Juin 2006**

## Table des matières

<b>CONTEXTE</b> .....	<b>2</b>
<b>À PROPOS DE L'OUTIL D'AUTOÉVALUATION DU LEADERSHIP</b> .....	<b>3</b>
<b>À PROPOS DU RAPPORT</b> .....	<b>3</b>
<b>PRATIQUES SUR LE PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP DANS CINQ CONSEILS SCOLAIRES PILOTES</b> .....	<b>4</b>
Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario .....	4
Dufferin-Peel Catholic District School Board .....	5
Thames Valley District School Board .....	6
Waterloo Catholic District School Board .....	7
York Region District School Board .....	8
Résumé des pratiques des conseils pilotes en matière de perfectionnement en leadership .....	10
<b>OBSERVATIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>11</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>12</b>

## CONTEXTE

« *Le leadership est la clé de voûte de toute transformation d'un système.* »

Fullan, Hill et Crévola, 2006

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 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'école et à les soutenir dans leur important travail de gestion pédagogique.

Dans le cadre de sa stratégie, le Ministère a invité 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 œuvrant 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 français et en anglais :

- 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.

## À PROPOS DU RAPPORT

De mars à mai 2006, une étude a été menée sur les stratégies de mise en œuvre de l'outil d'autoévaluation du leadership employées par chaque conseil scolaire participant au projet pilote, ainsi que sur l'impression qu'en avaient les utilisateurs au sein de ces conseils. Le présent rapport examine la façon dont chaque conseil s'est servi de l'outil d'autoévaluation du leadership dans le cadre d'une stratégie globale visant à réviser ses pratiques en matière de perfectionnement en leadership. (Le rapport ne vise pas à fournir une vue d'ensemble des initiatives de perfectionnement en leadership des conseils scolaires.) Les renseignements ont été recueillis au moyen d'entrevues auprès d'un échantillon de directions et de directions adjointes d'école se trouvant à différents stades de leur carrière, allant des novices jusqu'aux plus expérimentés. Des entrevues ont également été menées avec des membres du personnel cadre responsables d'un aspect ou l'autre du perfectionnement en leadership.

Les questions portaient sur des pratiques précises en matière de perfectionnement en leadership, dont voici quelques exemples :

- Comment votre district scolaire communique-t-il sa vision et sa mission?

- À quel point le personnel de votre organisation connaît-il et comprend-il le contenu du plan d'amélioration du système? Quelles stratégies sont mises en place pour favoriser les liens entre le plan du système et celui des écoles?
- Quelles stratégies sont mises en place pour acculturer, recruter, soutenir, garder et former des gestionnaires? Que fait-on pour appuyer les novices dans leur rôle de direction ou de direction adjointe? Comment les gestionnaires d'expérience continuent-ils à mettre leur expertise à profit au sein du district tout en relevant les défis que pose leur rôle de direction d'école?
- De quelle façon le conseil scolaire de district collabore-t-il avec les gestionnaires des écoles pour fixer des objectifs réalistes de rendement des élèves et pour déterminer, à l'aide de données ponctuelles, si les objectifs sont atteints?
- Quels sont les procédés appuyant la prise de décision participative dans le district?

Les sections suivantes du rapport mettent en évidence les pratiques relatives au perfectionnement en leadership qui sont en vigueur dans chacun des conseils scolaires participant au projet pilote.

## PRATIQUES SUR LE PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP DANS CINQ CONSEILS SCOLAIRES PILOTES

### Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario

Au moment des entrevues, le conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario avait entrepris un examen de tous les aspects du perfectionnement en leadership : à partir du recrutement et de la sélection jusqu'à la formation professionnelle des gestionnaires à tous les stades de leur carrière. L'outil d'autoévaluation du leadership a constitué pour le conseil un puissant véhicule qui a servi à élargir la portée des échanges au sein du district à tous les aspects du rôle du gestionnaire. L'outil a également contribué à l'élaboration de termes communs pour décrire le comportement associé au leadership du gestionnaire et, en particulier, les fonctions liées à la gestion pédagogique. Le conseil a voulu utiliser cette compréhension commune et explicite du leadership dans le district pour dresser un profil commun de leadership que l'on estimait nécessaire pour assurer un processus de sélection uniforme. Le conseil a fait remarquer que le recrutement et la sélection constituaient un défi, car un grand nombre de conseils scolaires de district de langue française se disputent les gestionnaires.

Le conseil a signalé qu'il se dirigeait vers une compréhension plus nette des différences qui existent entre gestion et leadership et, en particulier, le leadership dans le contexte de l'amélioration du rendement des élèves. Le conseil a souligné qu'il se servirait de ce nouvel atout pour mettre au point un plan séquentiel de perfectionnement en leadership s'adressant à la fois aux directions et aux directions adjointes des écoles. Le conseil a en outre fait participer ses directrices adjointes et ses directeurs adjoints aux réunions régulières de ses cadres, en partie pour reconnaître l'importance du rôle de la direction adjointe en tant que gestionnaire en voie de formation,

mais aussi pour favoriser l'établissement de liens solides et positifs au sein du district.

La prise de décision participative ainsi que les interventions des cadres du conseil et des gestionnaires des écoles se font par l'intermédiaire d'un comité qui comprend les surintendantes et surintendants et les chefs de service, de même que des représentantes et des représentants des directions et des directions adjointes des écoles. En outre, les représentantes et les représentants des directions et des directions adjointes assistent aux réunions du conseil exécutif afin d'assurer une participation à l'échelle des écoles. Cette participation fournit également aux gestionnaires des écoles une perspective à l'échelle du conseil scolaire. Ces structures semblent favoriser une prise de décision participative.

Le mentorat a pris naissance dans le district avec l'établissement d'un programme de mentorat chez les enseignants et enseignantes. Au moment de la rédaction du présent rapport, le programme avait pris de l'ampleur, de sorte que chaque nouveau directeur ou directeur adjoint d'école et chaque nouvelle directrice ou directrice adjointe bénéficiait d'un processus informel de mentorat.

En résumé, le conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario a mis en place plusieurs initiatives de perfectionnement en leadership pour épauler le directeur ou la directrice d'école dans son rôle de leader et de gestionnaire de la mise en œuvre du curriculum au niveau de l'école. L'attention et le temps accordés à l'établissement d'une vision commune à l'échelle du conseil scolaire et d'une compréhension profonde du leadership donnent lieu à un sens de responsabilité collective envers tous les élèves du système.

### **Dufferin-Peel Catholic District School Board**

Avant de participer au projet pilote relatif à l'outil d'autoévaluation du leadership, le Dufferin-Peel Catholic District School Board avait mis en place un processus favorisant le maintien d'un important bassin de nouveaux gestionnaires pour faire face à la croissance de la population étudiante et à l'augmentation du nombre de ses écoles au cours des dernières années. Le conseil voulait participer au projet pilote pour examiner les idées nouvelles en matière d'accroissement de la capacité en leadership.

Le conseil scolaire définit les objectifs d'amélioration de ses écoles dans son document intitulé *Annual Statement of Direction*, lequel accompagne le plan d'amélioration du conseil. En 2006, le conseil a retenu les services d'un facilitateur pour aider un comité du conseil à répondre aux questions suivantes : quelles sont nos priorités pour le système? et comment savoir si nous avons atteint nos objectifs? Le plan d'amélioration ayant résulté de ce processus, au moment de la rédaction du présent rapport, fournit une orientation aux divers comités chargés de la mise en œuvre du plan et dont la composition reflète les nombreux échelons hiérarchiques du conseil scolaire. « Cette stratégie de planification a donné lieu à une harmonisation et à une cohérence extraordinaires, et elle m'a donné une solide orientation en matière de planification scolaire », a déclaré un directeur d'école qui a participé au processus.

Le conseil a créé des comités de développement de la capacité pour les familles d'écoles, lesquels sont liés au comité de planification de l'amélioration du conseil et, au fil du temps, assurent une continuité et affermissent l'orientation. Les comités des familles d'écoles comprennent des équipes d'enseignantes et d'enseignants et de gestionnaires d'école qui participent ensemble à un programme de formation en cours d'emploi et à un dialogue

interne visant à perfectionner leur compréhension des stratégies pédagogiques et à acquérir des stratégies de gestion du changement. Ces comités sont conçus pour lancer des initiatives relatives au curriculum au sein de leur famille d'écoles, et chaque gestionnaire d'école appartient à l'un de ces groupes. Les comités visent également à établir des liens utiles et positifs avec les initiatives du conseil et à contribuer au développement de la capacité collective.

Une partie du processus de sélection des gestionnaires de ce conseil scolaire consiste en une journée de résolution de problèmes, au cours de laquelle les gestionnaires potentiels démontrent leurs aptitudes pour le travail en groupe ainsi que leurs aptitudes techniques et adaptatives de résolution de problèmes en présence d'études de cas et dans le cadre d'exercices de simulation. Les réponses des participants sont évaluées par un groupe de cadres supérieurs du conseil. « J'ai trouvé ce processus extrêmement utile, car j'ai appris des autres tout en participant à leur propre apprentissage », a déclaré un directeur d'école du palier élémentaire.

Le conseil offre une série de colloques qui fournissent aux enseignantes et enseignants qui aspirent à des postes de gestion de l'information sur les dimensions du leadership catholique et sur le leadership appliqué à diverses questions relatives au curriculum. Ces occasions d'apprentissage des politiques et procédures du conseil ayant trait aux finances, à l'éducation de l'enfance en difficulté, à la discipline scolaire et à l'équité contribuent à favoriser un leadership partagé.

En résumé, le Dufferin-Peel Catholic District School Board appuie le perfectionnement des compétences en leadership de leurs gestionnaires au moyen d'une série d'expériences d'apprentissage intentionnel; cette formation s'adresse d'abord aux gestionnaires potentiels et elle se poursuit auprès des gestionnaires des écoles grâce à des

comités de portée générale et à de nombreuses possibilités d'apprentissage professionnel.

### **Thames Valley District School Board**

Le Thames Valley District School Board a mis en œuvre l'outil d'autoévaluation du leadership en tant que moyen d'obtenir une rétroaction sur le modèle de perfectionnement en leadership qui est en place au sein de ce conseil scolaire depuis quelques années.

Le conseil a élaboré une vaste stratégie de communications pour veiller à ce que tous les gestionnaires du système aient un sens précis de la vision, de la mission, des valeurs, des objectifs et de l'orientation du conseil pour la prochaine année scolaire. Afin d'aider tout le personnel à comprendre et à internaliser ses buts précis, le conseil affiche de la documentation ainsi que tous les plans du système sur son site Web, et il les met régulièrement à jour. En outre, les objectifs du conseil sont fréquemment énoncés par le directeur de l'éducation et les gestionnaires du bureau principal. Cette façon d'édifier « une communauté d'entraide et d'apprentissage » a été corroborée par un analyste externe qui, dans un rapport récent, estimait que le processus de planification du Thames Valley District School Board équivalait à une « autoroute neurale » offrant un terrain commun d'entente aux gestionnaires du conseil.

Le conseil scolaire s'est doté d'un plan de perfectionnement du personnel. Les gestionnaires potentiels et les membres du personnel enseignant assistent en grand nombre aux séances de formation, de sorte qu'une masse critique de pédagogues du conseil ont appris et mis en pratique les compétences liées à l'encadrement pédagogique, au perfectionnement du personnel, et à la capacité de diriger et de se livrer à des discussions approfondies. Divers sujets opérationnels et administratifs nécessaires font également partie de la formation. Des séances spé-

ciales sont offertes aux gestionnaires des écoles ainsi qu'aux chefs de service du conseil; d'autres séances s'adressent surtout aux gestionnaires potentiels. Comme le plan de perfectionnement en leadership du Thames Valley District School Board porte sur le *processus* autant que sur le *contenu*, il est évident que le conseil scolaire reconnaît le rôle central que joue la communauté d'apprentissage professionnel dans l'amélioration de l'école.

Un projet pluriannuel de perfectionnement professionnel en matière d'« intelligence didactique » est également en cours au sein de ce conseil. Les directions et les directions adjointes des écoles ainsi que des équipes scolaires s'exercent à des tactiques et à des stratégies liées à l'intelligence didactique et qui sont d'une application fréquente dans leur propre contexte scolaire. « Je trouve de nombreuses façons de mettre en pratique, dans mon rôle quotidien, les connaissances acquises grâce à cette initiative, et je n'hésite pas à modéliser ces pratiques pédagogiques pour mon personnel », a fait remarquer un directeur d'école chevronné.

Le conseil a aussi mis en place un programme qui offre appui et orientation aux nouveaux gestionnaires des paliers élémentaire et secondaire sur un grand nombre de sujets, certains choisis par les participants, d'autres déterminés par le conseil. Le programme débute en juin de l'année où ces personnes sont nommées à leur poste. Il est conçu de façon à accroître la capacité et il permet un apprentissage professionnel ponctuel. Le programme est constitué de séances régulières durant l'année scolaire et durant les mois d'été. Il a notamment donné lieu à la création de réseaux et de groupes d'entraide.

« Notre système a fait de grands pas dans le domaine de la prise de décision participative », a déclaré une directrice d'école. Le conseil scolaire accueille favorablement la participation de gestionnaires d'école et de cadres supérieurs

du conseil au travail de comités, et il permet aux gestionnaires de prendre part régulièrement aux débats du conseil des surintendantes et surintendants et d'autres groupes. Ainsi, la communication et la collaboration bilatérales sont devenues une assise fondamentale et un point de référence pour ce conseil.

En résumé, le Thames Valley District School Board encourage la collaboration et sollicite la participation des gestionnaires d'école au moyen de divers véhicules de prise de décision participative. Les structures en place servent à relier le plan d'amélioration du conseil aux plans d'amélioration des écoles en fournissant des mécanismes de communication qui en facilitent la compréhension et l'appropriation par tous les membres de l'organisation.

#### **Waterloo Catholic District School Board**

Le Waterloo Catholic District School Board a signalé qu'un examen approfondi des objectifs et des activités du conseil en ce qui a trait au perfectionnement en leadership était en cours lorsque l'occasion s'est présentée d'utiliser l'outil d'autoévaluation du leadership. Les résultats du sondage serviront à confirmer ou à réviser les orientations choisies. Le conseil a aussi signalé que les six domaines définis dans l'outil d'autoévaluation du leadership coïncidaient avec ses propres dimensions ou domaines du leadership, lesquels sont toujours partiellement en vigueur au conseil dans le cadre du processus de sélection des directions et des directions adjointes d'école.

Avant de participer au projet pilote, le conseil avait lancé un nouveau programme de préparation et de soutien appelé *Excellence in Leadership* à l'intention de ses directions et de ses directions adjointes d'école. Le programme était conçu de façon à transmettre aux participants des messages clairs et convergents sur les attentes en matière de leadership catholique au sein du conseil et

à assurer une continuité dans l'expérience vécue par les nouveaux directeurs adjoints et nouvelles directrices adjointes. Tous les directeurs adjoints et toutes les directrices adjointes ont participé aux modules qui ont été animés tant par les cadres du conseil que par les gestionnaires des écoles. Chaque module était articulé autour d'un thème d'une grande portée et comprenait des expériences d'apprentissage direct, des études de cas, des exercices de résolution de problèmes et des périodes de réflexion individuelle. La fréquence des séances a permis la création d'un réseau de soutien entre les participants et les gestionnaires d'expérience qui dirigeaient le programme. Les directrices adjointes et directeurs adjoints nouvellement nommés mais qui n'étaient pas encore en poste se sont joints au groupe au printemps 2006. Le conseil scolaire a défrayé les coûts de suppléance pour les participants détachés de leurs fonctions en classe. Au sujet de sa participation au programme *Excellence in Leadership*, une nouvelle directrice a déclaré : « L'expérience vécue à l'hiver et au printemps derniers m'a munie des outils et des connaissances nécessaires pour réussir au cours des années à venir. »

Le programme *Excellence in Leadership* est fondé sur des recherches en leadership actuellement en cours dans un milieu scolaire catholique. Le programme s'inspire de théoriciens et de praticiens provenant d'un large éventail d'organisations des secteurs public et privé, et il démontre clairement les intentions du conseil de se pourvoir d'une capacité en leadership à toutes les étapes de carrière d'une direction d'école – potentielles et nouvelles directions, directions adjointes, et toutes les personnes en poste participant à un programme de mentorat.

Dans le cadre de la partie mentorat du programme, les directions d'école ont reçu les orientations précises et l'appui dont elles ont besoin pour jouer leur rôle de mentors et faire part de leurs observations à leurs directions

adjointes, car celles-ci exécutent une vaste gamme de tâches, et pour veiller à ce que les directions adjointes soient exposées à un ensemble uniforme d'expériences dans leurs écoles. La participation des directions adjointes à ce programme officiel de mentorat est un facteur qui sera pris en considération dans le processus de sélection des directions d'école.

Le conseil offre en outre aux gestionnaires d'expérience des occasions d'apprentissage visant à les revigorer dans le rôle difficile de direction d'école. Plusieurs directions d'école se voient confier du travail pour le conseil scolaire, un travail généralement lié à la mise en œuvre de projets à l'échelle du conseil. La mutation latérale de gestionnaires entre l'élémentaire et le secondaire contribue à leur donner une vue d'ensemble du système éducatif au sein du district. De plus, les gestionnaires sont appelés à jouer le rôle de mentors auprès de nouveaux collègues et à présenter des modules de formation en cours d'emploi dans le cadre du programme *Excellence in Leadership*. Le conseil a reconnu ce besoin émergent et a l'intention de mettre au point d'autres façons d'y répondre.

En résumé, le programme *Excellence in Leadership* du Waterloo Catholic District School Board, qui en est au stade initial de sa mise en œuvre, vise à fournir le genre d'expériences cohérentes et méthodiques nécessaires pour faire en sorte que les gestionnaires restent concentrés sur l'amélioration de l'apprentissage des élèves. Le perfectionnement professionnel de groupes de nouveaux gestionnaires, à tous les niveaux hiérarchiques, et qui participent aux mêmes modules d'apprentissage, vise à créer des réseaux, ainsi qu'un sens d'engagement partagé et de responsabilité collective en matière d'apprentissage.

### **York Region District School Board**

Avant de participer au projet pilote, le York Region District School Board a entrepris un examen de ses pratiques en matière de leadership, de concert avec des intervenants du conseil et un partenaire dans le monde universitaire, l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario à l'Université de Toronto. Le but de l'examen était de modifier les mesures de soutien et les procédures générales du district dans le domaine du perfectionnement en leadership.

Un des résultats de l'examen a été la création d'un modèle de compétences en leadership fondé sur les pratiques. Le modèle est basé sur les dernières recherches et met l'accent sur l'identification de comportements efficaces en leadership scolaire, qui sont reliés à l'amélioration du rendement des élèves. Créé par une équipe de cadres du conseil et de gestionnaires des écoles, ce modèle est censé servir aux gestionnaires pour l'autoréflexion et l'évaluation du rendement, et au surintendant comme base de discussion avec les leaders scolaires. Des comportements souhaitables en matière de leadership scolaire ont été déterminés pour ce qui est des quatre pratiques suivantes : la création et le maintien d'une vision, l'établissement de liens, la gestion pédagogique et le leadership au niveau des techniques d'enseignement, et la contribution additionnelle apportée au développement organisationnel. En plus de décrire les comportements reliés à chaque pratique, le modèle fait état, sous une rubrique intitulée *Evidence and Focus for Growth*, d'exemples précis pouvant servir de modèles aux personnes qui s'en servent.

Le conseil scolaire a recours à un processus intéressant pour produire son plan d'amélioration continue (*System Plan for Continuous Improvement - SPCI*). Ce que ce plan a de particulier, c'est la façon dont il sert de véhicule clé de communication pour tout le district. Le SPCI est présenté

au personnel du système plusieurs mois avant le début de l'année scolaire, de sorte que toutes les autres structures de planification puissent s'y rattacher. Le plan est considéré comme un document évolutif visant à créer un sens de cohérence pour le district. Il sert à transmettre des messages clairs et uniformes en ce qui a trait aux attentes et à la célébration des succès de l'organisation, et il est suivi de près et révisé au moins tous les trimestres par les cadres supérieurs du conseil scolaire. Le perfectionnement en leadership fait partie intégrante des trois grands objectifs du plan. Un gestionnaire chevronné a fait remarquer : « J'ai travaillé dans d'autres systèmes au cours de mes 30 années de carrière, mais je dois dire que ces quelques dernières années à la direction d'école au York Region DSB, j'ai bénéficié d'une orientation et d'une clarté dans les objectifs qui simplifient mon travail. »

Le personnel de ce conseil scolaire bénéficie de plusieurs formes d'apprentissage professionnel. Un nouveau modèle d'accompagnement professionnel offre un appui aux nouvelles directions d'école. Grâce à ce modèle, des directeurs et directrices d'école retraités depuis peu sont embauchés pour soutenir les nouveaux directeurs ou nouvelles directrices, en les observant et en leur servant de miroir sur leur comportement, sans porter de jugement. Chacun de ces accompagnateurs travaille pendant une période déterminée à l'avance, offre des conseils et contribue à résoudre des problèmes, soit en personne, soit par téléphone ou par courriel.

En outre, l'on énonce clairement que le poste de direction adjointe constitue un internat en vue d'accéder à un poste de direction d'école. Ainsi, tous les directeurs et toutes les directrices d'école fournissent à leurs directions adjointes une formation en cours d'emploi appropriée qui est essentielle à une transition sans heurt au rôle de direction.

Le Centre de perfectionnement en leadership du conseil scolaire offre un large éventail de cours visant à étoffer les compétences des directions et des directions adjointes d'école de l'élémentaire et du secondaire, ainsi que des leaders potentiels. Les programmes sont très appréciés tant par les nouveaux gestionnaires que par les gestionnaires chevronnés. Ils permettent d'accroître leur capacité en leur fournissant de nouveaux outils, de nouvelles compétences et une compréhension des deux facettes du rôle de direction ou de direction adjointe d'école : la gestion et le leadership.

Une initiative de collaboration en littératie offre aux gestionnaires de nouvelles connaissances et une expertise en programmes équilibrés de littératie, ainsi qu'une meilleure compréhension de la gestion et des processus du changement centrés sur l'instruction et le leadership en littératie. Puisque les écoles envoient des équipes à ces séances de travail, les nouvelles connaissances et compétences acquises par les membres d'une équipe leur permettent d'exercer un certain leadership dans ce domaine; ce leadership se diffuse parmi toute l'équipe, assurant ainsi un bassin de gestionnaires potentiels pour les années à venir.

Toutes les initiatives décrites ci-dessus font partie intégrante du SPCI.

En résumé, le York Region District School Board offre à tout le personnel un ensemble clairement défini d'attentes en ce qui concerne les pratiques relatives au leadership, ainsi que de multiples façons d'avoir accès aux compétences et aux stratégies liées à ces attentes, le tout inscrit dans le cadre d'un plan d'amélioration continue (SPCI), solide et précis. Selon toute probabilité, cette approche donnera aux gestionnaires la confiance nécessaire pour se concentrer sur l'amélioration du rendement des élèves.

### **Résumé des pratiques des conseils pilotes en matière de perfectionnement en leadership**

En conclusion, tous les conseils ayant participé au projet pilote ont entamé un processus d'examen de leurs pratiques en matière de perfectionnement en leadership afin de renforcer et d'appuyer le rôle de leurs gestionnaires d'école. Chaque conseil estime que le perfectionnement en leadership en milieu scolaire devrait constituer un

processus d'amélioration de la capacité à facettes multiples, offrant aux gestionnaires et aux gestionnaires potentiels des compétences, des expériences et des responsabilités dans un contexte de travail en équipe-école ainsi qu'un continuum d'expériences de perfectionnement en leadership tout au long de leur carrière.

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS

L'engagement renouvelé des conseils scolaires de district qui ont participé à ce projet pilote à l'égard du perfectionnement en leadership témoigne du fait qu'ils reconnaissent l'importance primordiale du leadership scolaire dans le rendement des élèves. Le fait que ces conseils scolaires considèrent le perfectionnement en leadership comme un domaine de réforme nécessaire au *système* révèle une nouvelle compréhension de la pensée systématique : une reconnaissance du fait qu'il ne suffit plus qu'il y ait du leadership solide dans quelques écoles de quelques régions seulement. La nécessité d'un changement est trop pressante, et les enjeux sont trop grands. Chaque conseil scolaire pilote mérite des éloges pour la place importante qu'il a décidé d'accorder au perfectionnement en leadership, et ce, dès l'étape initiale du recrutement et de la sélection de ses gestionnaires.

Cet examen des programmes de perfectionnement en leadership dans les conseils pilotes révèle néanmoins que certains aspects du perfectionnement en leadership qui sont mis en évidence dans la recherche exigent que la province et les conseils scolaires leur apportent une attention plus particulière.

1. Les initiatives de perfectionnement en leadership doivent être intégrées aux plans d'amélioration des conseils scolaires. Beaucoup d'initiatives sont en cours dans tous les conseils scolaires pilotes pour appuyer les gestionnaires de leurs écoles, et un grand nombre de ces initiatives relèvent de divers cadres supérieurs dont les responsabilités s'étendent à l'ensemble du système. Là où ces initiatives découlent d'un plan d'amélioration du conseil, les gestionnaires des écoles sont plus en mesure de comprendre l'agencement des différents éléments, et le perfectionnement en leadership est rattaché de façon cohérente à la mise en œuvre du curriculum et à toutes les activités du conseil pour l'année. Un autre avantage à ce que le perfectionnement en

leadership découle du plan d'amélioration du conseil est le fait que les gestionnaires des écoles connaissent les priorités du conseil et peuvent les communiquer facilement et rapidement. Il est ainsi possible de réduire les distractions, les surcroûts de travail et la fragmentation. Grâce à cette intégration, les priorités du conseil sont exprimées clairement et régulièrement par les cadres supérieurs du conseil; les gestionnaires des écoles peuvent donc se les approprier. (Voir aussi le Domaine 1 de l'outil d'autoévaluation du leadership, *Amélioration des écoles et du district.*)

2. Tous les conseils pilotes ne semblent pas avoir pu identifier clairement les comportements ni les valeurs auxquels ils s'attendent en matière de leadership. Un cadre d'attentes clairement structuré et communiqué assure la transparence du processus de développement de la capacité en leadership scolaire et contribue aux initiatives de recrutement dans le district. (Voir aussi le Domaine 3 de l'outil d'autoévaluation du leadership, *Perfectionnement en leadership.*)
3. L'attention accordée par les conseils scolaires pilotes à la compréhension des données est superficielle. Un examen collectif des données et une réflexion sur ces dernières, tant à l'échelon de l'école qu'à celui du conseil, contribueraient à accroître l'aptitude des participants à travailler avec des données. Les directions d'école ont signalé l'importance que les données qui leur sont transmises soient faciles à comprendre, à gérer et à utiliser dans leur travail. (Voir aussi le Domaine 4 de l'outil d'autoévaluation, *Structures administratives.*)
4. Les conseils scolaires pourraient envisager de revoir leurs politiques relatives à la mutation de leurs agentes et agents de supervision. Plusieurs directions d'école ont fait remarquer qu'elles avaient eu un grand nombre d'agentes ou d'agents de supervision sur une

période de quelques années. Il est difficile de se concentrer sur le leadership pédagogique lorsque ce personnel de supervision change aussi souvent. Des cadres supérieurs de district très visibles et accessibles peuvent aider l'école à déterminer les stratégies les plus efficaces pour améliorer son rendement et celui de ses élèves. Ils peuvent aussi établir une capacité « latérale » parmi les directions et les directions adjointes de familles d'écoles, créant ainsi un groupe de gestionnaires ayant la souplesse nécessaire pour faire face aux changements. (Voir aussi le Domaine 6 de l'outil d'autoévaluation du leadership, *Planification de la relève, incluant le recrutement, pour développer la capacité en leadership, retenir et appuyer des leaders efficaces.*)

5. Les conseils pourraient envisager d'accorder plus de soutien aux directions adjointes d'école au palier secondaire. Une formation spécialisée en cours d'emploi, visant à les soutenir et à répondre à leurs besoins particuliers, est essentielle. Un grand nombre d'entre elles occupent leur poste plus longtemps que leurs homologues du palier élémentaire; certaines peuvent passer toute leur carrière à un poste de direction adjointe.

Or, peu de conseils scolaires accordent une attention spéciale au soutien du rôle de la direction adjointe au secondaire. (Voir aussi le Domaine 6 de l'outil d'autoévaluation du leadership, *Planification de la relève, incluant le recrutement, pour développer la capacité en leadership, retenir et appuyer des leaders efficaces.*)

6. Les conseils scolaires pourraient renforcer le rôle des équipes chargées de l'amélioration du rendement des écoles en veillant à ce que les membres de ces équipes se voient offrir des possibilités de formation conjointe en cours d'emploi ainsi que des occasions de dialogue sur la planification de l'amélioration à l'occasion d'activités de perfectionnement professionnel réunissant l'ensemble du personnel pédagogique du conseil. (Voir aussi le Domaine 1 de l'outil d'autoévaluation du perfectionnement en leadership, *Amélioration des écoles et du district.*)

## BIBLIOGRAPHIE

Fullan, M., P. Hill et C. Crevola. *Breakthrough*. Toronto : Ontario Principals' Council. 2006.

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](http://www.edu.gov.on.ca/fre/general/elemsec/partnership/leadingEducation.html).