

### En quoi consiste la Stratégie ontarienne en matière de leadership?

Le document *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario* (2008) décrit le leadership scolaire comme un facteur important favorisant l'atteinte des trois priorités fondamentales provinciales en éducation : de hauts niveaux de rendement des élèves, la réduction des écarts en matière de rendement des élèves et l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique. Afin de renforcer le leadership scolaire en Ontario, le ministère de l'Éducation a pris connaissance des recherches et a effectué des consultations auprès de partenaires en éducation pour créer la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL). La SOL est un plan d'action complet visant à favoriser le rendement et le bien-être des élèves grâce à une approche coordonnée et stratégique en matière de développement du leadership.

*Si nous constatons une hausse de l'adoption de pratiques réussies et que nos études de cas confirment à maintes reprises leur efficacité et une amélioration du rendement des élèves à long terme, nous pouvons alors être certains de l'efficacité des pratiques de leadership. C'est le leadership qui fait toute la différence en Ontario, personne ne peut le nier : nous pouvons suivre ses répercussions, les sentir et les voir.*

Michael Fullan, Colloque ontarien en matière de leadership, avril 2012 (traduction libre)

### Quelle est la théorie de l'action associée à la SOL?

Il est possible de réaliser d'importants progrès vers l'atteinte des priorités fondamentales provinciales en éducation par les moyens suivants :

- Soutenir les conseils scolaires dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de l'incidence de leurs stratégies de développement du leadership;
- Encourager et favoriser la participation de partenaires dans l'atteinte des objectifs de la SOL;
- Promouvoir l'élaboration d'initiatives qui amélioreront la cohérence du travail des leaders dans la province.

#### Les objectifs de la SOL

- Attirer des personnes compétentes aux rôles de leadership.
- Permettre aux leaders de développer des ressources personnelles en leadership et des pratiques de leadership pour influencer au maximum le rendement et le bien-être des élèves.
- Développer la capacité de leadership et établir une cohérence au sein des organisations pour rendre celles-ci plus aptes à concrétiser les priorités en matière d'éducation.

### Quels sont les principaux éléments de la SOL?

- La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire cible quatre composantes clés :
  - le recrutement et la sélection des leaders par une planification de la relève ordonnée et innovatrice;
  - l'affectation et le transfert des leaders de façon à appuyer l'amélioration dans les écoles et les conseils scolaires;
  - le développement des capacités des leaders grâce au mentorat, à l'évaluation du rendement et aux occasions d'apprentissage différencié qui répondent à leurs besoins, dans divers contextes et à différentes étapes de leur carrière;
  - le soutien offert aux leaders pour minimiser les distractions, leur donner un accès facile à l'information et les aider à établir une cohérence entre les différentes initiatives.
- Mesures de soutien offertes aux leaders du système
  - comprend le mentorat pour les leaders du système, les programmes de cadres supérieurs, et l'orientation pour les leaders du système nouvellement nommés
- Colloque ontarien en matière de leadership
- Groupe ministériel de référence des directions d'école
- Projet pilote de l'évaluation du rendement des agentes et agents de supervision
- Institut de leadership en éducation
- Publications sur le leadership
- Diriger la réussite des élèves (en partenariat avec la Division du rendement des élèves)

### Réalisations à ce jour (2008-2013)

- Le **Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)** a été mis à jour en 2012 en fonction des conclusions des plus récentes recherches sur les ressources personnelles en leadership et sur les pratiques de leadership qui influencent le rendement et le bien-être des élèves grâce au leadership efficace des individus et des organisations.
- La **Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC)** a passé du développement d'infrastructures à l'évaluation des résultats. Selon 65 des 66 conseils scolaires qui se sont prononcés en 2012-2013, « l'utilisation de l'outil d'évaluation pour mesurer l'incidence de la SDLC et pour planifier a influencé leurs choix en matière d'objectifs et de stratégies ». De plus, 61 de ces 66 conseils ont constaté que « des progrès ont été réalisés quant à la cohérence entre la SDLC et le plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves (PAC) en 2012-2013 ».
- Les conseils scolaires ont reconnu l'importance de la **planification de la relève et du développement de talents**; les fonds et les ressources ont servi en priorité à soutenir le travail effectué dans ce domaine.

- En 2012-2013, du **mentorat** a été offert à plus de 700 directions d'école et 900 directions adjointes nouvellement nommées, lesquelles ont profité du soutien d'un mentor ayant reçu une formation.
- **L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes**, axée sur des objectifs pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves, a été mise en œuvre à l'échelle de la province. Un projet pilote de **l'évaluation du rendement des agentes et agents de supervision** a été mis à l'essai.
- Les associations de directions d'école et de directions adjointes, les représentantes et représentants des conseils scolaires et le Ministère se sont entendus concernant les **conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints** (et particulièrement sur les conditions qui découlent des dispositions de la *Loi de 2012 donnant la priorité aux élèves*). La note Politique/Programmes n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et des directeurs adjoints » demeure en vigueur pour guider les discussions locales sur les autres conditions.
- En 2012-2013, les **mesures de soutien offertes aux leaders du système** ont permis de veiller à ce que plus de 90 agentes et agents de supervision et directions de l'éducation nouvellement nommés aient accès à un mentor ou un coach qualifié par l'intermédiaire de leurs associations professionnelles. Des programmes de leadership pour les cadres sont également offerts aux leaders du système; (plus de 250 leaders y ont participé à ce jour).
- Le projet **Diriger la réussite des élèves** a permis de mettre sur pied un vaste réseau de directions d'école axé sur l'amélioration du leadership pédagogique atteignant 2200 leaders scolaires et leaders du système sur huit ans.
- Le **Colloque des directions d'école**, tenu en 2009, 2010 et 2011, a permis à 600 leaders scolaires d'échanger des pratiques qui favorisent la réduction des écarts de rendement des élèves. Une ressource intitulée **Réduire l'écart de rendement : L'avis de directions d'école chevronnées de l'Ontario** a été mise au point et distribuée à toutes les directions d'école pour leur faire connaître ces pratiques.
- Le **Colloque ontarien en matière de leadership** de 2012 et de 2013 a permis à des équipes de leadership de conseils scolaires, d'administrations scolaires et d'écoles provinciales de discuter des effets positifs du renforcement du leadership sur le climat scolaire et le rendement et le bien-être des élèves. En 2013, les leaders enseignantes et leaders enseignants ont pu participer au Colloque pour la première fois.
- Les **publications sur le leadership** – *Passer des idées à l'action* (6 numéros, à ce jour), *En conversation* (10 numéros, à ce jour) et *La direction d'école s'informe* (21 numéros, à ce jour) – ont permis aux leaders de partager leurs points de vue sur des questions d'actualité et de communiquer des résultats de recherches et des stratégies concrètes.

- Le **Groupe ministériel de référence des directions d'école** (73 directions d'école et directions adjointes de 56 conseils scolaires sur sept ans) a fourni de précieux conseils concernant de nombreux aspects liés aux politiques et aux programmes qui ont favorisé la réussite de leur mise en œuvre. Ce groupe se réunit au moins trois fois par année.
- L'**Institut de leadership en éducation (ILE)** a commandé une étude sur la planification de la relève, l'efficacité des conseils scolaires, les transitions vers le leadership et le rôle du leader du système. En outre, il continue de parrainer la session d'orientation annuelle pour les agentes et agents de supervision nouvellement nommés, et de faire la promotion du développement du leadership dans la province, notamment l'application du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) et le partage de ressources visant à soutenir l'élaboration d'approches globales pour promouvoir des écoles sécuritaires et tolérantes.

### Prochaines étapes

- Examiner le large éventail **d'occasions d'apprentissage en leadership** actuellement offertes aux leaders de tous niveaux, en veillant à cerner les failles et à améliorer le soutien offert.
- Analyser les résultats du **projet pilote de l'évaluation du rendement des agentes et agents de supervision** pour déterminer les prochaines étapes.
- Présenter le rapport de recherche de Kenneth Leithwood, intitulé *Les conseils scolaires performants et leur leadership* (2013), par l'entremise de l'ILE et du Council of Ontario Directors of Education.
- **Réviser le CLO** en tenant compte des conclusions du rapport de Kenneth Leithwood.

### POUR EN SAVOIR PLUS

- Site Web de la Direction du développement du leadership du Ministère : [www.ontario.ca/leadershipeducation](http://www.ontario.ca/leadershipeducation)
- Site Web de l'Institut de leadership en éducation : [www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)
- [www.safeacceptingschools.ca](http://www.safeacceptingschools.ca)
- Communiquez avec votre bureau régional du Ministère ou avec la Direction du développement du leadership au 416 325-0450.