



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

Une approche globale en matière de développement du leadership

Ottawa Catholic District School Board

Contexte

L'Ottawa Catholic School Board sert des communautés urbaines et rurales et des banlieues de l'Est de l'Ontario qui couvrent un territoire de près de 2 900 kilomètres carrés. Jouissant d'environ 4 000 équivalents à plein temps de personnel scolaire, il exploite 82 écoles (65 de cycle élémentaire, 2 de cycle intermédiaire et 15 de cycle secondaire) ainsi qu'un (1) centre d'éducation de l'enfance en difficulté, une (1) école secondaire pour adultes et quatre (4) centres d'éducation des adultes. Le conseil scolaire offre des services éducatifs uniques qui accordent une attention toute spéciale à la réussite et à la croissance spirituelle à quelque 39 100 élèves à temps plein.

Problème lié à la pratique

Comment pouvons-nous recruter, former et sélectionner les meilleurs leaders possibles et les aider à développer les ressources personnelles en leadership énoncées dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)?

Étude préliminaire

Lors de la modernisation de nos voies officielles d'accès au leadership, nous avons constaté qu'il était nécessaire de l'harmoniser au CLO et, plus particulièrement, d'y intégrer les ressources personnelles en leadership. Les candidates et candidats recrutés avaient comme bagage tout un éventail d'expériences et de formations officielles en leadership. Notre objectif consistait à appuyer les leaders éventuels et à poursuivre le perfectionnement professionnel des personnes occupant déjà des postes officiels de leadership. Une direction adjointe d'une école élémentaire occupe parfois son poste pendant à peine un an, alors qu'au cycle secondaire, elle peut assumer ce rôle jusqu'à huit ans et travailler dans différentes écoles. Chacune de ces situations comporte ses propres défis.

Situation initiale

Le conseil scolaire offrait le Programme menant à la qualification de direction d'école sur place et adaptait l'horaire en fonction de la cohorte de leaders potentiels du moment. Il a amélioré la portion Web de la formation et organisé la venue de suppléantes et suppléants pour les séances de jour. Notre Leadership Journey

Program (programme de développement du leadership) offrait après l'école différents cours de leadership à participation volontaire d'excellente qualité. Les candidates et candidats recrutés avaient comme bagage une panoplie d'expériences et de formations professionnelles. Nos séances de recrutement avaient un bon taux de participation, et la liste de personnes admissibles était principalement composée des membres du personnel du conseil scolaire. Lorsque des leaders nouvellement nommés rencontraient des difficultés, ces dernières touchaient surtout aux ressources personnelles en leadership.

Création des conditions nécessaires au succès

À la lumière d'un examen systématique des programmes existants, nous avons harmonisé notre Aspiring Leaders Program (programme pour les futurs leaders) avec le CLO et les objectifs du conseil scolaire. Le programme cadre maintenant avec les composantes du CLO, en particulier avec les ressources personnelles en leadership. Les occasions de leadership sont destinées à tous les membres du personnel et tiennent compte de la diversité et du caractère unique des compétences de chaque candidate et candidat. Des mesures de soutien et des possibilités de croissance professionnelle sont également offertes à toutes et tous les employés pour que les personnes nommées direction d'école puissent bien développer leurs ressources personnelles en leadership.

L'Aspiring Leaders Program du conseil scolaire se compose maintenant des quatre parcours suivants :

Parcours 1 : Enseignantes et enseignants qui souhaitent devenir direction adjointe
Après avoir assisté à une séance de recrutement et d'information à l'automne, les candidates et candidats organisent une rencontre avec leur direction d'école pour évaluer leur degré de préparation à l'aide du *Catholic Leadership Reflection Guide*. Ce guide vise à favoriser une discussion ciblée entre la candidate ou le candidat et sa superviseuse ou son superviseur pour fixer les prochaines étapes. S'il est décidé que la candidate ou le candidat participera à l'Aspiring Leaders Program, elle ou il remplit un formulaire de déclaration pour signaler son désir de fréquenter le centre d'évaluation dans les deux années suivantes.

Parcours 2 : Enseignantes et enseignants qui figurent sur la liste d'admissibilité au poste de direction adjointe
Conscient qu'il est primordial d'améliorer l'accès au perfectionnement professionnel pour assurer une transition sans heurt vers le poste de direction adjointe, le conseil scolaire invite les candidates et candidats figurant sur la liste d'admissibilité à assister aux réunions du conseil des directions adjointes. Ces rencontres leur permettront d'acquérir une vue d'ensemble du conseil scolaire (pensée systémique), de se tenir au courant des initiatives du conseil scolaire, de profiter d'occasions de perfectionnement professionnel, et de commencer à se forger un réseau de collègues qui pourront les aider durant la transition vers leur nouveau poste.

Parcours 3 : Directions adjointes qui souhaitent devenir direction d'école

À ce stade du processus, les candidates et candidats ont pu assumer un rôle de leadership et se retirer des salles de classe pour endosser des responsabilités dans l'école. Nous avons vu là une bonne occasion de mettre en place un outil de rétroaction à plusieurs évaluateurs, qui permet aux candidates et candidats d'examiner leurs pratiques de leadership et d'agir en conséquence. Les leaders apprendront ainsi à s'auto-analyser en tant que leaders, la perception que les autres ont d'eux, et les mesures qu'ils peuvent prendre pour devenir plus efficaces. Cet outil se veut un guide qui favorise des discussions ciblées entre la candidate ou le candidat et sa superviseuse ou son superviseur pour fixer les prochaines étapes.

Parcours 4 : Directions adjointes qui figurent sur la liste d'admissibilité au poste de direction d'école

Tablant sur des occasions de croissance professionnelle déjà offertes aux candidates et candidats, le conseil scolaire permettra dorénavant à ces derniers de participer à l'Intentional Leadership Academy (académie de leadership réfléchi) à la fin de l'automne. Ce programme a été conçu sur la base du CLO et, surtout, des ressources personnelles en leadership. C'est un programme très intensif qui permet aux participantes et participants de filmer des discussions et de recevoir la rétroaction ciblée de quelques collègues et d'un coach professionnel. La candidate ou le candidat peut ensuite s'entretenir avec un membre du personnel de son école tout en bénéficiant de coaching des cadres privé.

Étape décisive

Une étape décisive de la refonte couronnée de succès de notre Aspiring Leaders Program a eu lieu à la réunion de recrutement de l'automne. Les candidates et candidats savaient clairement où le parcours officiel de leadership les mènerait, et étaient conscients de la variété et de la portée des mesures de soutien mises à leur disposition tout au long de ce nouveau cheminement. La clarté, la courte durée et la vision de l'Aspiring Leaders Program ont permis aux candidates et candidats de se lancer dans l'aventure en sachant qu'à leur nomination à un poste officiel de leadership, et après leur entrée en fonction, ils seraient appuyés et encouragés et disposeraient d'un réseau de collègues pouvant les conseiller.

Organisation axée sur l'apprentissage

Notre conseil scolaire a eu le privilège de pouvoir recruter à l'interne, et les parcours officiels de leadership l'ont aidé à bien préparer les candidates et candidats à répondre aux exigences du leadership, comme il est indiqué dans le CLO. Tout en nous axant sciemment et clairement sur les ressources personnelles en leadership, nous continuons de former des leaders ayant les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership qui, nous le savons, les aideront à réussir.

Derniers points

Il est essentiel de fournir des occasions de leadership à tous les membres du personnel de l'organisation axée sur l'apprentissage. Le conseil scolaire doit également disposer de parcours de leadership clairs et concis pour les personnes souhaitant participer à des occasions de leadership officielles afin d'assurer la pérennité de son succès. La mise en place d'un programme réfléchi et concis, fondé sur le CLO, donne aux personnes faisant la transition vers des postes de leadership officiels la confiance, la motivation et le réseau de soutien dont elles ont besoin pour réussir. Quant aux ressources personnelles en leadership et au CLO, ils forment la pierre d'assise de ces mesures d'aide.