

PLANIFICATION DE LA RELÈVE

POUR LES ÉCOLES ET LES
CONSEILS SCOLAIRES DE L'ONTARIO



UNE ÉTUDE
ACCREDITÉE PAR
L'INSTITUT DE LEADERSHIP
EN ÉDUCATION DE L'ONTARIO



TABLE DES MATIÈRES

5	Avant-propos
6	Le défi
7	Le défi majeur
8	Facteurs de motivation
8	Barrières
10	Pratiques de planification de la relève
11	Modèles de planification de la relève
11	Pratiques prometteuses
12	Pratiques actuelles positives
12	Modèles de l'Ontario
12	Conseil final
13	Modèles de l'Ontario
14	Gestion des ressources humaines
17	L'Institut de leadership en éducation — Actions et prochaines étapes
17	L'équipe initiatrice du projet
18	Références
19	À propos de l'Institut de leadership en éducation
19	Institut de leadership en éducation — Organisations partenaires



Avant-propos

Ce rapport a été rédigé à la suite d'un projet que l'Institut de leadership en éducation a chargé Partenariat en éducation de conduire pour tenter de répondre aux problèmes auxquels font face les conseils scolaires dans la création d'un bassin hors norme de leaders en éducation. Il résume les données recueillies selon un ensemble d'approches, décrit le profil des directions et directions adjointes actuelles, ainsi que quelques pratiques prometteuses, et donne pour finir des recommandations sur la façon dont les écoles et les conseils scolaires peuvent travailler ensemble pour renforcer la planification de la relève et le développement du leadership.

Un leadership fort est essentiel au succès de notre système d'éducation en Ontario. Les directions, principalement, viennent tout juste après le personnel enseignant pour ce qui est de l'influence qu'elles exercent sur la faculté d'apprendre des élèves. Sans surintendance, direction ni direction adjointe efficace pour soutenir un bon personnel enseignant, créer des écoles d'exception et renforcer la réussite des élèves, notre système d'éducation risque de s'en ressentir. Le besoin de recruter et de garder des leaders qui sont à la hauteur signifie que la planification de la relève et le développement du leadership doivent devenir une priorité pour les écoles et les conseils scolaires en Ontario, et que les organisations doivent se donner une vue stratégique et à long terme sur la façon dont elles gèrent leurs ressources humaines.

« Notre système scolaire n'a d'égal que la force de son leadership. »

Employé d'une organisation provinciale

Le défi

Selon une étude menée pour le Ontario Principals' Council (OPC), plus de 80 % des directions des écoles primaires et secondaires devraient prendre leur retraite d'ici 2009. Devant ces données pour le moins inquiétantes, il est crucial que les conseils scolaires de l'Ontario continuent de raffiner leurs méthodes de recrutement pour être en mesure de soutenir un nouveau bassin de leaders scolaires et s'assurer, par une bonne planification de la relève, d'attirer les meilleurs candidats pour les postes bientôt vacants.

Un certain nombre de conseils scolaires et d'écoles ont en ce moment du mal à embaucher. Le recrutement de personnes à des postes de direction et direction adjointe est particulièrement difficile. En dépit du fait que chaque année près de 1000 enseignantes et enseignants terminent avec succès le Programme menant à la qualification de directrice ou de directeur d'école, l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario continue d'émettre des dérogations temporaires pour que des membres du corps enseignant non encore qualifiés puissent agir en tant que direction ou direction adjointe.

En 2007, environ 17 000 membres de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, parmi lesquels à peu près 56 % avaient 50 ans et plus, étaient qualifiés pour occuper un poste de direction. Les sondages révèlent toutefois que, malgré leurs qualifications, tous ne sont pas forcément intéressés à remplir un rôle de leader. Cet écart entre le nombre de personnes qualifiées et le nombre de postes sollicités se solde par un risque de pénurie de candidats pour les rôles de leader clés.

Parallèlement, bon nombre de conseils scolaires de l'Ontario accusent une baisse d'inscriptions chez les élèves, à laquelle ils réagissent par une diminution du nombre de postes administratifs (fermeture d'écoles et attrition des cadres supérieurs). Il en résulte que les leaders expérimentés trouvent de moins en moins de possibilités d'avancement vers ces postes au sein des petits conseils scolaires ruraux.

Étant donné un tel contexte, l'Institut de leadership en éducation, les associations des directions d'école de l'Ontario regroupées en partenariat, les associations des agentes et agents de supervision, les conseils des directrices et directeurs de l'éducation et le ministère de l'Éducation ont demandé à ce que la présente étude soit menée pour revoir la manière dont s'effectue en ce moment la planification de la relève en Ontario et

examiner les pratiques en vigueur, de même que les problèmes qui surviennent au sein des conseils scolaires et des écoles.

L'étude s'appuie sur le travail de l'Institut de leadership en éducation, notamment le Cadre de leadership de l'Ontario, qui décrit les compétences des leaders en éducation et les pratiques du système axées sur de bonnes conditions pour un leadership réussi. Parallèlement, l'Institut a élaboré un outil d'autoévaluation du leadership pour aider les conseils scolaires à mieux voir la manière dont ils soutiennent les pratiques de leadership dans leurs écoles. Le Cadre de leadership, l'outil d'autoévaluation du leadership et le présent rapport intitulé Planification de la relève : écoles et conseils scolaires sont diffusés sur le site Web de l'Institut, à : www.education-leadership-ontario.ca. Quant au rapport complet, il est présenté sur le site de Partenariat en éducation, à : www.thelearningpartnership.ca (en anglais seulement).

Le rapport traite des points suivants notamment :

- données démographiques sur le bassin actuel de leaders en éducation de l'Ontario;
- pratiques de planification de la relève, tirées d'un échantillon de conseils scolaires de l'Ontario et de la documentation;
- facteurs qui peuvent motiver à devenir un leader en éducation;
- barrières qui découragent de solliciter et d'assumer un rôle de leader en éducation.

L'étude a donc porté sur les pratiques concernant la planification de la relève et rapporte les résultats d'entrevues effectuées auprès de représentants de 20 conseils scolaires de la province (anglais, français, publics, catholiques, urbains, ruraux, gros, petits). Les chercheurs se sont appuyés sur les publications récentes, ont analysé les données qui décrivent les caractéristiques démographiques des leaders en éducation, ont interrogé des représentants d'organisations de directions, d'agentes et agents de supervision et de conseillères et conseillers scolaires, et ont consulté des membres d'une commission consultative formée de dirigeants issus des secteurs publics et privés, de même que des spécialistes en ressources humaines. Au total, 1273 directions, directions adjointes et agentes et agents de supervision, dont 153 de langue française et 1120 de langue anglaise ont répondu à des sondages en ligne portant sur les politiques et les pratiques inhérentes à la planification de la relève au sein des conseils, ainsi que sur ce qui motive ou au contraire décourage les leaders potentiels.

Le défi majeur

L'Ontario n'est pas un cas isolé en ce qui concerne la difficulté de trouver des leaders en éducation. Il y a presque dix ans, en 1999, l'Association canadienne des directeurs d'école annonçait que la pénurie prévue d'administrateurs toucherait l'ensemble du pays. En 2003, elle publiait une étude sur la crise du leadership (Leadership Crisis Study), montrant que les prédictions de 1999 se vérifiaient bel et bien. L'étude faisait état d'anecdotes à propos d'administrateurs non qualifiés nouvellement nommés dans des écoles, de directrices et directeurs à la retraite que l'on rappelait au travail, et d'écoles commençant l'année scolaire sans leader, les postes n'ayant jamais réussi à être pourvus. Elle indiquait aussi combien il était particulièrement difficile d'attirer suffisamment de candidats dans des communautés géographiquement éloignées ou de langue minoritaire.

Le problème ne concerne pas seulement le Canada. Des études aux États-Unis, en Australie et en Grande-Bretagne ont révélé une pénurie de candidats qualifiés pour des postes de direction. Le manque

de leaders est par ailleurs visible dans d'autres secteurs que l'éducation. Selon une étude menée en 2006 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 34 % des propriétaires de petites et moyennes entreprises au Canada disent s'attendre à prendre leur retraite ou à léguer leur leadership d'ici 2011. En Grande-Bretagne, le National College for School Leadership met au jour la crise du leadership qu'il traverse, mentionnant la retraite de 40 à 50 % des leaders du secteur privé d'ici 2014.

Le secteur privé et le secteur de l'éducation vivent différemment le défi que pose le leadership en ce sens qu'ils ont chacun leur manière de tenter de le relever. Bon nombre d'entreprises ont déjà adopté de façon systématique des plans de relève pour palier aux départs. Le secteur de l'éducation, par contre, qui s'attaque seulement maintenant au problème, commence tout juste à voir ses besoins en terme de relève.

Profil des directions de langue anglaise

- En 2005-2006, 4385 directions étaient en poste dans les écoles ontariennes.
- En moyenne, les directrices et directeurs sont âgés de 50 ans et ont près de 25 ans d'expérience en éducation.
- En date d'aujourd'hui (2008), dans les écoles primaires, 37 % des directions sont prêtes à prendre leur retraite; dans les écoles secondaires, presque 50 %.
- D'ici 2011, 69 % des directions d'écoles secondaires catholiques seront prêtes à prendre leur retraite, contre 61 % pour les directions d'écoles primaires.
- Dans les écoles primaires, 67 % des postes de direction sont occupés par des femmes; dans les écoles secondaires, 44 %.
- Entre 2009 et 2017, tous les trois ans, 10 à 15 % des directions seront prêtes à prendre leur retraite.
- 83 % sont à l'élémentaire et 17 % au secondaire.

Profil des directions de langue française

- En 2005-2006, 393 directions étaient en poste dans les écoles ontariennes de langue française : 78 % dans les écoles primaires et 22 % dans les écoles secondaires.
- En moyenne, les directrices et directeurs sont âgés de 46 ans et ont de 19 à 20 ans d'expérience en éducation.
- Au début de l'année 2018, presque 50 % des directions seront admissibles à la retraite.
- Dans les écoles primaires, 66 % des postes de direction sont occupés par des femmes; dans les écoles secondaires, 40 %.

Facteurs de motivation

Occuper un poste de direction apporte son lot de récompenses à la fois à l'interne et à l'externe. Dans une étude (d'Arbon, Neidhart et Carlin, 2002), les directrices et directeurs ont cité leur habileté à faire la différence et à bâtir des équipes professionnelles engagées, de même que la nature à multiples facettes de leur rôle comme autant de raisons de devenir des administrateurs. Ils ont dit aimer le défi personnel que représente leur travail, leur rôle d'agente ou agent de changement, le pouvoir et l'autorité dont ils sont investis, le régime de rémunération et leur capacité d'agir sur la réussite des élèves. Il ressort en fait que c'est davantage à l'interne qu'à l'externe que les leaders en éducation trouvent des satisfactions personnelles et professionnelles qui les motivent.

Selon une autre étude réalisée en 2002 (Wallace), les principales raisons à avoir motivé les directrices et directeurs d'école de l'Ontario et de Colombie-Britannique à devenir des administrateurs sont la perspective de pouvoir formuler des objectifs, de résoudre les différents liés aux valeurs et de faire la différence dans la vie des élèves, du personnel enseignant et des parents. Ces mêmes directrices et directeurs

trouvent que leur rôle de leader de l'éducation est ce qu'il y a de plus satisfaisant, à l'inverse de leur rôle de gestionnaire.

Les leaders des écoles qui ont participé au sondage ou qui ont été interrogés pour ce projet ont choisi les formulations suivantes pour traduire ce qui les a le plus motivé à occuper un poste de direction ou de direction adjointe :

- contribuer à l'épanouissement et à la réussite des élèves;
- faire une différence dans la vie d'autrui;
- stimuler l'apprentissage chez les membres du personnel et agir comme agente ou agent de changement;
- travailler avec les parents et la communauté ou contribuer à des initiatives à l'échelle du système;
- être poussé et soumis à des défis professionnels.

Dans les conseils scolaires catholiques, les administrateurs ont aussi donné comme facteurs de motivation la vision, la mission et les valeurs éducatives catholiques de leur conseil.

Barrières

En 2001, des directions et directions adjointes ont participé à un sondage commandé par l'OPC, dans lequel elles ont désigné trois principales causes ternissant leur plaisir d'être en poste :

- gestion et application de changements en vertu des mandats provinciaux;
- disponibilité des ressources (financières et humaines) dans les écoles;
- investissement en temps que requiert leur fonction.

Les éducateurs qui ont préféré ne pas devenir des leaders ont donné pour raisons les mêmes éléments dissuasifs.

L'OPC a également relevé d'autres barrières possibles :

- dans un grand nombre de districts scolaires, les directrices, directeurs, directrices adjointes et directeurs adjoints qui décident de quitter leur poste pour reprendre l'enseignement perdent leur ancienneté;
- les directrices et directeurs se sentent submergés par les tâches administratives et n'ont finalement que très peu de temps pour remplir leur rôle de leader de l'éducation au sein de leur école;
- les directrices et directeurs bénéficieraient à ce que les cours combinent théorie et pratique, autrement dit des éléments de leadership qui touchent à la fois la gestion et l'apprentissage;

Selon les membres du Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO), la gestion du temps est l'obstacle majeur à leur fonction première qui est de traiter de questions d'enseignement. Les directions ont cité quatre exemples

de ce qui les accaparent : supervising students during administrative and personal time, because of collective agreement issues;

- supervision des élèves durant des périodes réservées à des tâches administratives ou à des occupations personnelles, pour des raisons de convention collective;
- responsabilités que l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) demande d'assumer, recrutement du personnel enseignant, transport, exigences relatives à la santé et à la sécurité;
- mise à exécution de nouvelles initiatives du Ministère et des conseils sans que celles qui existent déjà ou que les plans d'amélioration de l'école soient pris en compte;
- tâches héritées de conseillers ou d'agentes et agents de supervision dont les postes ont été coupés.

Ontario's French-language school boards identified four other obstacles to succession planning.

- les candidats doivent justifier de qualifications;
- les candidats doivent déjà faire partie du secteur de l'éducation pour être choisis (sauf dans le cas des directrices et directeurs de services);
- les enseignantes et enseignants qualifiés disposés à demander un poste administratif sont actuellement en pénurie;
- la plupart des enseignantes et enseignants ne veulent pas de postes de leader.

Les sondages et les entrevues effectués auprès de membres des 20 conseils scolaires participant au projet ont eux aussi mis à jour des barrières, comme la difficulté d'attirer des candidats provenant d'autres communautés, ces derniers n'ayant aucune envie d'être déracinés et relocalisés avec leur famille. Par ailleurs, le personnel enseignant voit de plus en plus négativement les tâches administratives associées au rôle de leader.

Pour couronner le tout, l'écart de salaire entre un poste en enseignement et un poste de leader se fait de plus en plus mince. Par exemple, un chef de département qui passe directeur adjoint ne bénéficie dans sa première année en poste que d'une faible augmentation. En outre, beaucoup d'enseignantes et d'enseignants sont peu enthousiastes à l'idée de laisser leur syndicat et de perdre leur ancienneté, ou encore de remplir un rôle qui leur demanderait de passer 10 à 12 heures par jour au travail.

Éléments négatifs supplémentaires :

- stress au travail;
- difficulté à satisfaire les parents et la communauté;
- pauvreté, manque de soutien familial et autres problèmes de société qui prennent le pas sur les questions pédagogiques;
- ressources et financement inadéquats (des écoles);
- accroissement de la violence dans les écoles;
- capacité d'autonomie limitée;
- coûts associés au fait d'acquérir de nouvelles qualifications;
- paritarisme.

Nous devons nous atteler à cette série de défis, vaincre ces barrières, pour assurer que suffisamment d'éducateurs qualifiés sont prêts à assurer la relève aux postes de leader dans nos écoles et nos conseils scolaires.

“ *Passer 10 à 12 heures par jour au travail met rudement à l'épreuve ma famille et ma santé.* ”

Profil des directions adjointes de langue française

- En 2005-2006, 99 directions adjointes étaient en poste dans les écoles de langue française, réparties de façon égale dans les écoles primaires et secondaires.
- En moyenne, les directrices adjointes et directeurs adjoints sont âgés de 44 ans et ont de 18 à 19 ans d'expérience.
- Au début de l'année 2018, 58 % des directions adjointes des écoles primaires seront prêtes à prendre leur retraite, contre 47 % pour les écoles secondaires.
- Dans les écoles primaires, 58 % des postes de direction adjointe sont occupés par des femmes; dans les écoles secondaires, 39 %..

Profil des directions adjointes de langue anglaise

- En 2005-2006, 2695 directions adjointes étaient en poste dans les écoles ontariennes : 60 % dans les écoles primaires et 40 % dans les écoles secondaires.
- En moyenne, les directrices adjointes et directeurs adjoints sont âgés de 45 à 47 ans et ont de 17 à 20 ans d'expérience en éducation (primaire ou secondaire).
- Au début de l'année 2018, 53 % des directions adjointes des écoles primaires seront prêtes à prendre leur retraite, contre 39 % pour les écoles secondaires.
- Dans les écoles primaires, les deux tiers des postes de direction adjointe sont occupés par des femmes; dans les écoles secondaires, un peu moins de la moitié

Pratiques de planification de la relève

L'étude sur la crise du leadership qu'a menée l'Association canadienne des directeurs d'école en 2003 a révélé que toutes les régions, à l'échelle du pays, reconnaissent le besoin de soutenir et d'encourager les administratrices et administrateurs actuellement en poste ou nouvellement nommés, ainsi que celui très important, pour les leaders, de jouir d'occupations professionnelles et personnelles mieux équilibrées et d'un soutien accru de la part de leurs pairs et d'organisations professionnelles. Enfin, il a été soulevé la nécessité que les leaders actuels soient les défenseurs de leur profession.

L'urgence de la planification de la relève touche surtout les directions. Entre un tiers et la moitié de celles qui étaient en poste dans les écoles primaires (37 %) et secondaires (46 %) en 2005-2006 seront admissibles à la retraite en fin d'année (2008). Le défi à court terme est donc de taille.

Pour ce qui est de la retraite des directions adjointes, il existe la possibilité de mettre en place des programmes de planification de la relève sur 10 ans. Au début de l'année 2018, 53 % et 39 % des directions adjointes des écoles primaires et secondaires respectivement seront admissibles à la retraite.

La répartition géographique des leaders actuellement en poste ou qui seront nommés prochainement représente également un souci. Les petits conseils, notamment dans le Nord ou dans les régions rurales, ont parfois trop peu de candidats pour pouvoir vraiment choisir. Les données recueillies par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario montrent que la majorité des personnes qualifiées pour être directrice ou directeur d'école, ou encore agente ou agent de supervision vivent dans le centre et le centre-sud de l'Ontario. Par ailleurs, les responsables des conseils scolaires interrogés ont fait savoir que les conseils tendent à engager à l'interne, sans même envisager le recrutement de candidats externes, lesquels de surcroît sont réticents à poser leur candidature à des postes qui exigeraient que leur famille soit relocalisée.

Les conseils scolaires dans l'ensemble du pays ont des façons différentes d'envisager la planification de la relève, parmi lesquelles :

- rappeler au travail les directrices et directeurs à la retraite;
- choisir et embaucher les administratrices et administrateurs selon des normes de leadership et des qualifications établies au préalable (Ontario, C.-B., Alberta);
- mettre en œuvre des programmes de mentorat, d'encadrement et d'insertion professionnelle pour encourager les candidats (Ontario);
- exiger que les futures directions suivent des cours de leadership (Ontario);
- donner aux futurs leaders des rôles de leadership au sein de leurs écoles et du système pour qu'ils exercent leurs compétences;
- autoriser le personnel enseignant à essayer pendant deux ans un poste de leader, avec retour possible à l'enseignement sans perte d'ancienneté (Québec);
- nommer des enseignantes et des enseignants chevronnés à des postes de direction adjointe, quelle que soit la taille de l'école, pour qu'ils acquièrent de l'expérience en leadership (Saskatchewan).

Une des priorités dans la planification de la relève que les conseils scolaires devraient prendre en considération est le besoin de recruter, pour une école donnée, des candidats issus de divers groupes qui reflètent les effectifs de cette école. Actuellement, la majorité du personnel enseignant et des leaders qui ont été interrogés dans le cadre du présent projet (55 % des répondants anglophones et 52 % des répondants francophones) ne savent pas si leur conseil scolaire compte mettre en œuvre une telle pratique, à savoir le recrutement à des postes administratifs de candidats issus de communautés reflétant la diversité des élèves. Les conseils ont besoin de se doter de programmes de recrutement transparents et de haut calibre pour attirer des candidats de toutes les cultures vers des rôles de leader qui serviront de source d'apprentissage et de modèle aux élèves.

Modèles de planification de la relève

La planification de la relève est un sujet de préoccupation majeur aussi bien dans le public que dans le privé. Le secteur de l'éducation peut apprendre de l'expérience vécue dans d'autres domaines et tenter d'éviter les mêmes faux pas. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel a mis en relief les erreurs couramment commises par la plupart des organisations lorsqu'il s'agit de planification de la relève. En voici des exemples :

- omettre d'avertir les gens que leur profil est intéressant et que leur candidature pourrait s'envisager, ce qui fait que bien souvent ces leaders potentiels partent avant qu'on leur ait proposé un

- poste;
- sous-estimer le talent à l'interne qui pourrait servir à bien planifier la relève;
- être fermé d'esprit quant au genre de personnes qui veulent accéder à un poste;
- s'intéresser surtout aux compétences spécialisées plutôt que générales;
- attendre que des candidats se présentent d'eux-mêmes;
- ne pas offrir de formation ni de perfectionnement professionnel adéquats.

Ram Charan, chevronné en planification de la relève pour les postes de direction générale, met en garde contre les approches traditionnelles fondamentalement défectueuses employées dans le développement du leadership. Il préconise un modèle d'apprentissage qui permettrait aux leaders de recevoir un perfectionnement rapide et de qualité, quel que soit leur niveau. Ce modèle s'accompagnerait d'une série de défis.

D'autres experts en leadership s'accordent sur l'absolue nécessité de former des leaders efficaces : le besoin pour les organisations aussi bien publiques que privées d'approcher de façon méthodique et de voir à long terme la planification de la relève, en respectant des objectifs stratégiques et une vision globale.

Pratiques prometteuses

De façon traditionnelle, la planification de la relève se limite à réagir à un manquement en leadership, à désigner quelques remplacements possibles au fur et à mesure que des postes se libèrent. Or, les meilleures pratiques en planification de la relève sont proactives. Elles consistent, par des processus systématiques, à identifier et à nourrir un bassin de candidats évalués selon différentes perspectives et sources d'information, autres que les simples recommandations de supérieurs. Ainsi, des personnes talentueuses ciblées très tôt reçoivent, de façon intégrée à la gestion des ressources humaines, un perfectionnement professionnel tout au long de leur carrière.

Dans le monde, certains pays qui ont du mal à recruter des leaders et à les garder en poste dans le secteur public ont mis en lumière quelques pratiques qu'ils ont en commun dans la gestion de la relève. Dans un rapport pour le United States General Accounting Office traitant de la relève telle qu'elle se déroule en Australie, au Canada, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni, J.C. Mihm décrit six de ces pratiques :

1. **Fournir un soutien actif** venant des leaders de haut calibre. En Ontario, par exemple, tous les chefs de département des ministères font une retraite pour discuter de planification de la relève et s'organiser face au manque de leaders que l'avenir laisse présager au sein de tout le gouvernement. Autre exemple : des cadres haut placés de la GRC se rencontrent tous les trimestres pour parler des besoins de relève au sein de l'organisation et voir qui, parmi les employés, pourrait répondre à ces besoins.
2. **Faire un lien entre planification de la relève et planification stratégique.** En 2001, Statistique Canada a intégré ses prévisions de retraite touchant ses cadres supérieurs à son processus de planification stratégique. L'Organisation a créé un programme de perfectionnement pour former, faire alterner et accompagner les directeurs adjoints et ainsi former un bassin de candidats prêts à effectuer des remplacements.

3. **Reconnaître les talents** qui s'expriment lors des premières années de carrière au sein des différentes strates d'une organisation. Le Royaume-Uni a mis sur pied un programme de « pistage rapide » permettant de repérer des fonctionnaires qui montrent un fort potentiel et de leur proposer une alternance de postes pour qu'ils gagnent de l'expérience en leadership.
4. **Donner de l'importance aux affectations visant le perfectionnement**, et pas seulement à la formation classique. Au Canada, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) prépare les cadres supérieurs à des rôles clés de la fonction publique en leur assignant de nouvelles tâches ou en les mettant dans des contextes de travail inhabituels dans l'espoir de renforcer leurs compétences et d'élargir leurs expériences.
5. **Miser sur la diversité**, la capacité de leadership et la rétention. Fournir des encouragements, comme le Bureau du vérificateur général du Canada le fait, pour garder les employés qui montrent un fort potentiel. Perfectionner les leaders issus de groupes ethniques sous-représentés, de même que les leaders masculins. Au Royaume-Uni, le programme Pathways prévoit de l'encadrement pour les leaders et du perfectionnement professionnel pour les cadres supérieurs issus de minorités culturelles.
6. **Faciliter une large transformation.** Considérer la planification de la relève comme une façon de transformer une organisation et d'inspirer les leaders et les cadres qui prônent le changement. Au Royaume-Uni, la réforme de modernisation du gouvernement a été axée sur l'amélioration des services publics pour ce qui est de la qualité et de l'accès.

En Ontario, le secteur de l'éducation peut tout à fait apprendre de ces exemples. Les conseils scolaires qui sont dotés, à l'échelle des écoles et à celle des districts, d'un programme de gestion des talents en leadership, ainsi que de pratiques de planification de la relève et de développement du leadership réussiront mieux que ceux qui réagissent simplement aux postes vacants.

Pratiques actuelles positives

Les conseils scolaires de l'Ontario offrent bien évidemment la possibilité aux aspirants leaders de se former et de se perfectionner, comme l'indiquent les commentaires recueillis dans de nombreux sondages. Par contre, toujours à la lumière des sondages, beaucoup de gens ont l'impression que les conseils pourraient offrir plus d'occasions de jumelage, de mentorat et de perfectionnement professionnel à partir de scénarios réels et non théoriques.

Parmi les pratiques positives mentionnées, citons les suivantes :

- mentorat;
- stages;
- cours et atelier de leadership;

- identification de leaders potentiels;
- soutien offert par les cadres supérieurs;
- temps libre pour suivre une formation;
- environnement engageant de collégialité et de collaboration;
- processus équitable et juste, selon des critères clairs.

Dans les conseils scolaires de langue anglaise comme dans ceux de langue française, la responsabilité d'identifier les candidats potentiels repose largement sur les directions. Une personne osera rarement se présenter comme un futur leader. Ce sera plus facilement une ou un collègue qui l'encouragera à le faire ou qui la remarquera.

Modèles de l'Ontario

En plus des mesures que les conseils peuvent entreprendre individuellement pour consolider leur planification de la relève, mentionnons le travail important qu'effectuent les organisations provinciales pour développer le leadership. En effet, celles-ci coordonnent et mettent à exécution des programmes d'accréditation, de même qu'elles encouragent le mentorat dans chacun des conseils. Travailler ensemble et partager les ressources peut alléger en partie le fardeau financier particulièrement lourd pour les petits conseils scolaires.

Les conseils qui ont participé à ce projet comprennent l'importance d'entretenir un bassin de futurs leaders.

Plusieurs déjà proposent des programmes de mentorat et des stages, libèrent leurs enseignantes et enseignants de leurs responsabilités en classe pour qu'ils suivent une formation en leadership et se perfectionnent, et donnent la possibilité à ceux que cela intéresse d'exercer un rôle de leader au sein de leur école. Nous nous inquiétons, toutefois, de ce que les ressources qui ne sont pas très abondantes en général limitent la portée et la qualité de la formation disponible en Ontario, surtout étant donné l'ampleur de la pénurie de leaders. Un changement d'attitude serait particulièrement de mise dans l'optique d'une gestion prudente des ressources humaines.

« Le meilleur de mon apprentissage vient des études de cas que j'ai examinées et dont j'ai discuté. Nous devons offrir aux candidats des occasions d'observer le travail des directions et des directions adjointes, de façon à ce qu'elles le comprennent mieux. »

Conseil final

Penser à la relève et la planifier semble évident partout dans le monde et dans la plupart des secteurs, incluant l'éducation, la santé, les services publics et les affaires. Les défis inhérents au fait de remplacer une main d'œuvre vieillissante sont nombreux dans un contexte mondial devenant de plus en plus complexe, diversifié et intransigeant quant à la qualité. Nous y répondons en trouvant non seulement des personnes prêtes à assumer des responsabilités de leader, mais également des façons de transmettre des connaissances d'une génération à une autre. Étant donné la priorité ambitieuse du gouvernement de l'Ontario de, entre autres, améliorer les résultats des élèves, réduire les écarts de réussite

chez ces mêmes élèves et accroître la confiance que la population accorde à l'éducation publique, il est crucial que nous nous attardions sérieusement à la création de notre capacité de leadership.

Nos commentaires portent sur quatre domaines :

- la gestion des ressources humaines;
- le besoin d'équilibrer leadership centralisé et leadership local;
- les attentes que crée le rôle de direction;
- le besoin de données complètes.



Modèles de l'Ontario

Conseil scolaire de district catholique de Centre-Est de l'Ontario

Élargissement du comité de sélection

Les conseils scolaires voient habituellement leurs membres prendre part au processus de sélection des agentes et agents de supervision. Celui-ci a mis sur pied un jury d'administrateurs chevronnés issus des secteurs public et privé, auquel préside le directeur général, pour sélectionner les agentes et agents de supervision.

Huron-Perth CDSB

Repérage précoce de candidats au leadership

Chaque année, ce conseil scolaire révisé son leadership et met sur pied un programme de mentorat. Il repère tôt ses candidats et leur offre un service d'accompagnement et de mentorat durant tout le processus d'accréditation, de perfectionnement et de sélection. En concentrant ainsi ses ressources, le conseil se tient prêt à réagir à d'éventuelles pénuries.

Simcoe Muskoka CDSB

Activités de développement du leadership

Ce conseil scolaire charge des administratrices et administrateurs à la retraite ayant œuvré au sein d'écoles ou de conseils de rencontrer des membres du personnel enseignant intéressés à devenir des leaders et de les accompagner durant les premières phases d'accréditation et de sélection. En invitant ainsi d'anciens leaders dotés d'une expérience de terrain, le conseil voit juste dans le repérage et l'embauche de sa relève.

Rainbow DSB

Nouveauté dans les processus de relève

Normalement, une fois par année, les conseils scolaires affichent les postes libres et procèdent aux entrevues des candidats retenus, lesquels sont placés sur une liste pour des remplacements éventuels. Celui de Rainbow a adopté un processus de sélection très complet avec portfolios, visites sur le terrain et centre d'évaluation tenu par des pairs.

Trillium Lakelands DSB

Mentorat et encadrement

Ce conseil scolaire donne à des administratrices et administrateurs à la retraite la responsabilité du mentorat et de l'encadrement des directions et directions adjointes nouvellement nommées. Ce genre d'investissement dans la formation et la sélection de mentors agit sur le perfectionnement professionnel et le renforce.

Upper Canada DSB

Énoncé de valeurs et de mission

Ce conseil scolaire a publié un document de planification stratégique (intitulé *Staying the Course*) contenant un énoncé clair de sa mission, de sa vision et de ses valeurs fondamentales. Le document décrit les postes de leadership clés au sein du système, permettant ainsi aux candidats de savoir à quoi s'en tenir.

York Region DSB

Pratique de compétences

Ce conseil scolaire propose aux candidats qui débutent des stages très rigoureux à des postes de leader. C'est ainsi l'expérience qui prépare ces personnes, et le système qui évalue leurs forces.

Waterloo CDSB

Discernement et rétroaction

Ce conseil scolaire sélectionne très rigoureusement ses candidats, en veillant à ce que leurs compétences et leurs accomplissements soient en phase avec la vision et les valeurs de l'organisation, et leur demande de participer à un programme de croissance et de perfectionnement professionnel continu. Dans le cas où le conseil décide que certains ne sont pas prêts à devenir des leaders, le programme leur fournit quand même une rétroaction. Ainsi, le conseil s'assure un bassin de candidats prêts à relever les prochains défis.

Hamilton-Wentworth DSB

Évaluation des ressources humaines

Les conseils scolaires qui procèdent à l'évaluation systématique de leur processus de planification de la relève peuvent ajuster certains facteurs d'encouragement ou de découragement des candidats. Celui-ci se livre à une évaluation annuelle de ses ressources humaines, raffinant ainsi la formation et les activités de perfectionnement qu'il offre.

Gestion des ressources humaines

Les études réalisées jusqu'ici sont claires sur le fait que l'une des meilleures méthodes de planification de la relève consiste à repérer et à former très tôt les leaders potentiels. Elles nous permettent d'observer qu'un bon nombre d'organisations en dehors du secteur de l'éducation ont une vision très stratégique, très globale et à long terme de la gestion de leurs ressources humaines.

Nous pensons que la gestion des ressources humaines ne se limite pas seulement au recrutement et à la formation de nouveaux leaders, mais inclut en outre des dispositions pour garder et perfectionner ceux qui sont en poste. Selon nos prévisions de départs à la retraite, le pire aura probablement lieu dans les deux ou trois prochaines années, d'ici 2011. Nous pourrions alors compter sur notre bassin de jeunes leaders qui auront acquis de toute évidence un nombre d'années d'expérience honorable à des postes de direction, de direction adjointe ou d'agente et agent de supervision. Comment nous assurer par contre de garder et de continuer à motiver ces leaders?

Nos recommandations : *La planification de la gestion des ressources humaines au sein d'un conseil devrait faire partie intégrante d'un processus global de planification stratégique. Nous sommes d'avis qu'un plan stratégique complet doit inclure : un plan d'activités, un plan financier, un plan d'assurance de la qualité et un plan de gestion des ressources humaines.*

Un plan de gestion des ressources humaines doit être transparent et tenir compte de tous les membres du personnel, c'est-à-dire aussi bien ceux qui sont responsables de l'opération des activités que ceux qui sont responsables de l'enseignement. Il doit statuer sur le recrutement au sein d'un bassin diversifié de futurs leaders, représentatif de la communauté desservie, et donner place à un large éventail d'expériences de perfectionnement pour bâtir et tenir prête la relève, fournir des occasions d'apprentissage continu pour les leaders en poste et signaler au sein du système les divers parcours de carrière qui pourraient intéresser certains. La planification de la relève ne commence pas lorsqu'il faut trouver un successeur à un poste. Elle se prévoit à l'avance. Elle met en jeu des prévisions, s'appuie sur des données concernant les besoins à venir et reflète la vision et la mission de l'organisation. Enfin, comme pour tout ce qui fait partie d'une stratégie, les plans de ressources humaines exigent d'être revus et évalués sur une base régulière.

La gestion des ressources humaines requiert que les conseils connaissent de façon globale et approfondie leur personnel, leur communauté et leurs besoins à venir. Une telle planification, dans sa préparation et sa mise en œuvre, ne se fait pas sans expertise, formation appropriée ni ressources.

D'après ce que les données laissent observer, si la tendance se maintient, la vaste majorité de notre bassin d'administratrices et administrateurs va se féminiser et ne sera plus représentative de la diversité de notre communauté. Bien que nous soutenions les programmes et les initiatives qui donnent la place aux femmes (là-dessus il est évident que le secteur de l'éducation constitue un exemple), nous sommes toutefois préoccupés des différences de performance entre garçons et filles, notamment dans les matières liées à la littératie. Il est donc tout aussi important pour nous de nous assurer que des hommes aptes et compétents servent de modèle à de jeunes élèves dans nos écoles. Faute d'un plan précis d'intervention, le désir exprimé des conseils d'avoir un bassin d'employés qui reflète la diversité de leur clientèle ne sera pas réalisé.

Nos recommandations : *Nous insistons par conséquent sur le fait que, en mettant au point un plan de gestion de leurs ressources humaines, les conseils préservent la diversité de leurs membres et s'assurent d'une certaine portée dans le recrutement et la formation de jeunes candidats représentant leur communauté. Nous soulignons que des stratégies d'une telle ampleur doivent veiller à l'équilibre entre jeunes hommes et jeunes femmes, de même qu'à l'établissement de programmes présentant l'éducation comme un domaine de carrière viable pour les hommes. Cela vaut également dans les efforts pour atteindre les minorités, visibles notamment.*

Les petits conseils suscitent une inquiétude, particulièrement dans le nord ou dans les régions rurales de la province, où il peut être difficile pour eux de bénéficier d'un bassin suffisamment large d'administratrices et administrateurs qualifiés. En effet, selon des données recueillies par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, la majorité des personnes qualifiées pour être à un poste de direction ou d'agente ou agent de supervision vivent dans les régions du centre ou du centre-sud de la province. Les entrevues que nous avons réalisées auprès de membres de conseils scolaires révèlent par ailleurs une tendance de ces conseils à embaucher à l'interne. Or, même sans avoir à changer de conseil, certaines personnes sont réticentes à demander une assignation qui exigerait qu'elles et leur famille soient relocalisées.

Nos recommandations : *Pour assurer un assez grand nombre de personnes qualifiées dans toutes les régions de la province, il est important de veiller à fournir aux enseignantes et aux enseignants des occasions d'acquérir des qualifications sans qu'ils aient à dépenser trop d'argent ni trop de temps à se déplacer vers les centres pour suivre leur formation.*

Approches du leadership

Dans les écrits publiés, il est de plus en plus fait référence à des modèles de leadership autres que hiérarchiques, ainsi qu'à l'autonomie qu'il faut encourager dans la prise de décisions. Nos études confirment le besoin de donner plus de poids aux modèles de leadership à tous les niveaux d'éducation (école, conseil, ministère de l'Éducation). Les directions aimeraient plus d'autonomie, notamment pour ce qui est de l'embauche du personnel. Elles sont souvent coincées entre trouver du temps pour travailler à des améliorations à l'école et le besoin de mener de nouveaux programmes initiés à d'autres niveaux. Soulignons également que mettre à exécution de nouvelles initiatives requiert que la formation et les ressources soient adéquates.

D'après nous, le gouvernement a beaucoup fait pour l'amélioration du système, en déterminant des stratégies et des objectifs précis. Il a soutenu cette amélioration et a investi dans les ressources, et les conseils scolaires et les écoles en ont tiré profit. Il est toutefois important, pour que le gouvernement termine vraiment son mandat, de s'assurer d'un bassin de leaders qui soient à l'aise avec le fait d'avoir beaucoup d'autonomie et d'être responsables de ce qui est clairement défini comme étant à livrer. Il faut aborder

les choses avec plus de souplesse et laisser la possibilité d'ajuster les approches pour répondre à des besoins locaux particuliers.

Le leadership distributif — le fait de mobiliser le leadership partout dans l'organisation et de ne plus seulement compter sur celui des niveaux supérieurs — est une approche dont on parle de plus en plus. Étant donné que beaucoup de jeunes enseignantes et enseignants semblent réticents à remplir des rôles officiels de leader, peut-être qu'encourager et adopter un leadership distributif serait une manière d'assurer que les écoles et les conseils bénéficient de leurs idées tout en leur donnant la possibilité d'acquérir des capacités de leader. Les leaders reconnus comme les directions et les agentes et agents de supervision auront également à bénéficier de partager leur charge de responsabilités.

Nos recommandations : *Le paradigme étant maintenant davantage un cadre d'imputabilité équilibré, la formation au leadership préconisant une approche de collégialité et de collaboration s'avère de mise. Nous avons justement remarqué, concernant l'approche, des divergences intergénérationnelles. Les jeunes administrateurs nouvellement nommés ont exprimé leur nette préférence envers l'engagement et un milieu de travail démocratique.*

Attentes relatives au rôle de direction

Le travail entrepris dans le cadre de ce projet confirme beaucoup de faits mis de l'avant dans la documentation. Les personnes qui aspirent à devenir des leaders de l'éducation sont motivées par la possibilité qu'elles auront d'influer sur les résultats d'apprentissage des jeunes; autrement dit, de faire une différence. Les leaders actuellement en poste, par contre, rapportent que la réalité à laquelle renvoie la routine journalière d'une école est bien moins inspirante et plutôt décourageante. Bien que les directions décrivent principalement leur rôle comme celui d'un leader de l'enseignement, consistant à travailler avec le personnel enseignant à la création d'un environnement riche et propice à l'apprentissage des élèves, elles indiquent qu'au bout du compte elles se trouvent à dépenser beaucoup trop de temps pour des problèmes de gestion ou des problèmes opérationnels. Les directions et les directions adjointes qui ont répondu à notre sondage ont été claires : elles passent de longues heures à essayer de remplir toutes leurs responsabilités, assument un travail de plus en plus stressant et trouvent difficile d'arriver à un juste milieu entre la vie de famille et les exigences professionnelles.

Étant donné la complexité croissante de la gestion des écoles et la multitude d'exigences envers les administratrices et administrateurs, les conseils scolaires ont besoin que leurs futurs leaders soient du plus haut calibre, à une époque où de moins en moins de jeunes enseignantes et enseignants sont intéressés à occuper un poste de direction.

Les membres des conseils scolaires ont confirmé que pour voir les postes de leadership comporte beaucoup d'autres défis qu'il y a dix ans et que de moins en moins de gens semblent intéressés par ces postes : les candidats non seulement pensent au stress relié à l'emploi, mais sont peu convaincus devant l'écart de salaire qui se fait de plus en plus mince entre la profession enseignante et les directions. À ces difficultés de prendre une décision s'ajoute, pour une personne qui souhaiterait faire carrière comme administrateur ou administratrice, la double perte de son adhésion au syndicat et de son ancienneté advenant le cas où elle déciderait de reprendre l'enseignement.

Nos recommandations : *Les conseils doivent réfléchir à une manière d'équilibrer les responsabilités administratives reliées à la gestion d'une école pour que les leaders aient le sentiment qu'ils peuvent consacrer du temps et des ressources à leur rôle premier, en l'occurrence celui de leader de l'éducation. Certaines juridictions cherchent à uniformiser la procédure opérationnelle; d'autres (par exemple, le Royaume-Uni) ont ajouté des rôles aux équipes des écoles pour aider à la répartition des responsabilités face aux tâches administratives. Les deux approches ont du mérite et devraient être poussées, avec quelques précautions toutefois : définir clairement la nature et la portée des responsabilités; établir les voies hiérarchiques; fournir des ressources pour former les directions et faire en sorte que l'aide ainsi apportée soit maximale.*

Besoin accru de données

Il est clair que nous n'avons pas eu accès au genre ni à la quantité de données qui nous auraient été le plus utile pour répondre à certaines de nos questions concernant ce projet. Par exemple, nous avons pu être mis au courant de certaines données sur les directions, comme l'âge, l'expérience, le sexe, la situation par rapport à l'emploi, mais pas sur les agentes et agents de supervision ni sur les directrices et directeurs de l'éducation. De plus, nous n'avons pas pu déterminer la composition ethnique ou raciale de l'équipe de nos administratrices et administrateurs, ni vérifier si cette composition reflète la diversité de notre clientèle d'élèves.

Nos recommandations : *Il est nécessaire de créer et d'entretenir une base de données complète, systématique et cohérente au sujet de l'école et des administratrices et administrateurs du système, dans toute la province.*

Alors qu'il semble important d'avoir suffisamment d'éducatrices et éducateurs dotés des qualifications requises pour répondre aux besoins de la province, la question continue de se poser à savoir si ces personnes qualifiées sont justement les « bonnes » dans certains cas. L'inquiétude porte sur le bassin de talents, dont nous voulons juger de la profondeur. S'ajoute à cela une autre question : les personnes qualifiées sont-elles intéressées à poser leur candidature à un poste d'administratrice ou administrateur? Les témoignages rapportent que certains membres du corps enseignant suivent le cours de formation au poste de direction pour bénéficier de l'occasion de se perfectionner professionnellement, mais n'ont en réalité aucune intention d'accéder à un poste de direction ou de direction adjointe.

Notre projet a consisté à rassembler des données sur les administratrices et administrateurs déjà en poste, allant des directions adjointes aux directrices et directeurs de l'éducation. Parce que dans la documentation et dans les propos recueillis lors du sondage il est question des nombreuses barrières devant lesquelles se retrouvent les enseignantes et les enseignants qui veulent accéder à des postes administratifs, ainsi que des sources de défi et de stress que représentent de telles positions en ce moment, nous pensons qu'il serait préférable

de nous adresser à deux groupes distinctement : d'une part les personnes qui peuvent vouloir aspirer à un poste de direction mais n'ont pas encore fait de démarche pour être formés, et d'autre part les personnes qui ont acquis les qualifications, semblent posséder le talent nécessaire, mais ont pris la décision de ne pas poursuivre une carrière d'administratrice ou d'administrateur. Quels sont les vrais problèmes qui préoccupent ces personnes? Sont-elles conseillées sur la manière dont certains pourraient être réglés?

Pour conclure, nous dirons que l'Ontario a fait d'importants gains en mettant précisément l'accent sur la réussite des élèves et en réduisant les écarts dans les résultats scolaires. Nous avons de quoi être fiers et de quoi vouloir célébrer nos succès. Pour que ces succès perdurent, toutefois, nous devons nous occuper à long terme, de façon délibérée et cohérente, du renforcement des capacités et du développement du leadership. Le présent travail nourrit la recherche et contribue aux efforts considérables que les écoles, les conseils scolaires et les gouvernements ont déjà déployés pour cela. Il pointe vers quelques domaines de croissance possibles qui bénéficieraient à tous et qui assureraient la durabilité des objectifs ambitieux de l'Ontario en ce qui a trait à l'éducation.

Au sein des conseils, il est important que nous comprenions pourquoi nous avons du mal à attirer des candidats qualifiés et que nous nous assurions que les postes de leaders dans les écoles ontariennes sont octroyés aux personnes les plus adéquates. Les conseils doivent se pencher sur leurs pratiques de développement du leadership et de planification de la relève pour adopter les meilleures possibles et être sûrs de recruter et de garder les leaders forts et efficaces que nos élèves et nos communautés méritent.

Partenariat en éducation remercie toutes les personnes des conseils scolaires, des organisations provinciales et du ministère de l'Éducation qui ont pris le temps de communiquer leurs politiques et leurs pratiques, et de répondre aux questions des enquêteurs. L'information qu'ils nous ont transmise va aider à bâtir une génération de leaders de l'éducation plus solide que jamais en Ontario.



L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

Actions et prochaines étapes

L'Institut s'engage à soutenir les conseils dans leurs efforts pour améliorer leurs pratiques de développement du leadership et de planification de la relève. Il est à l'origine depuis un an du Cadre de leadership de l'Ontario, et forme actuellement tous les intervenants de la province à son utilisation. Le Cadre de leadership établit l'ensemble des compétences et des pratiques essentielles au leadership des directions, directions adjointes et agentes et agents de supervision.

L'Institut a aussi mis au point l'outil d'autoévaluation du leadership pour aider d'une part les leaders à évaluer ce que leur propose leur conseil comme pratiques de développement du leadership par rapport à ce qui est recommandé, et d'autre part le personnel des conseils scolaires à juger de l'efficacité de leurs programmes et de leurs pratiques concernant la planification de la relève, et lui permettre de procéder à des changements au besoin. Les leaders de l'éducation peuvent se référer au site Web de l'Institut pour des détails sur ces ressources, ainsi que sur d'autres, à : www.education-leadership-ontario.ca.

Avec le lancement cet automne par le gouvernement de l'Ontario de la Stratégie provinciale de développement du leadership, les conseils ont reçu des fonds pour offrir aux directions et directions adjointes nouvellement nommées un service de mentorat et d'encadrement. Les organisations de direction partenaires de l'Institut ont pris l'initiative d'élaborer le matériel de soutien complémentaire.

L'Institut travaille actuellement sur différents moyens d'aider les conseils à transformer les résultats de toute cette recherche en pratique, moyens qu'ils souhaitent en accord avec la Stratégie provinciale de développement du leadership et qui établiront des exemples de pratiques prometteuses. Les conseils peuvent consulter le matériel de soutien sur le site Web de l'Institut, à : www.education-leadership-ontario.ca

L'équipe initiatrice du projet

Veronica Lacey, *chercheure principale*

Rod Thompson

Denis Vaillancourt

Lorne Keon

Dr. Patricia Crawford

Dr. Roz Doctorow

Dr. Linda Wainville

Références bibliographiques en anglais

Association canadienne des directeurs d'école. *Leadership Crisis Study: Part I* – 1999.
Source : www.cdnprincipals.org

Association canadienne des directeurs d'école. *Leadership Crisis Study: Part II* – 2000.
Source : www.cdnprincipals.org

Association canadienne des directeurs d'école. *Leadership Crisis Study: Part III* – 2003.
Source : www.cdnprincipals.org

Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO). *Role of the principal: Discussion paper*, 2004.
Source : www.cpco.on.ca/news/positionpaper.aspx [2 janvier 2008]

D'Arbon, T., Neidhart, H. et Carlin P. *Principal succession in Catholic and primary secondary schools in Victoria, South Australia and Tasmania: Opportunities and challenges*, 2002. Étude présentée à l'Australian Association of Research in Education Conference, Brisbane, décembre, www.aare.edu.au.

Mihm, J. C. *Human capital: Succession planning and management is a critical driver of organizational transformation*, General Accounting Office (GAO) des États-Unis, 2003.

Testimony Before the Subcommittee on Civil Service and Agency Organization, Committee on Government Reform, Chambre des représentants, 1er octobre.

Wallace, J. *The work of school administrators in changing times*, Ontario, Université Western Ontario, 2002.
Source : www.aare.edu.au/01pap/wal01214.htm [18 décembre]

Williams, T.R. *Unrecognized exodus, unaccepted accountability: The looming shortage of principals and vice principals in Ontario public school boards*, Ontario Principals' Council (OPC), 2001.

French Language References

Doug Bruce, directeur de la recherche. *La relève des PME : mise à jour*, octobre 2006.
Source : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), www.fcei.ca/fr

Gestion des ressources humaines : Encadrement professionnel, mentorat et planification de la relève.
Source : Conseil des ressources humaines du secteur culturel, www.culturalhrc.ca/home-f.asp [janvier 2008]

À propos de l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario est un partenariat unique constitué de représentants d'associations de directions d'école, d'associations d'agentes et agents de supervision, du Council of Ontario Directors of Education (CODE) et du Ministère. Il est d'avis qu'une approche collaborative d'équipe est essentielle pour arriver à un leadership efficace. Il agit à trois niveaux du leadership, soit celui des écoles, des conseils scolaires et de la province. Son mandat est de soutenir un leadership efficace et d'offrir pour cela des occasions d'apprentissage professionnel inspiré de la recherche, de pratiques efficaces et de politiques saines. Son but final est d'améliorer la réussite des élèves.

Pour arriver à mettre les résultats de la recherche en pratique concernant le leadership, l'Institut a adopté un ensemble d'outils qui décrivent des pratiques et des compétences éprouvées utiles aux directions, aux directions adjointes et aux agentes et agents de supervision, de même que les pratiques et les procédures efficaces du système qui sont les conditions gagnantes d'un leadership réussi.

S'ajoute à cela l'outil d'autoévaluation du leadership que l'Institut a mis sur pied en collaboration avec le Ministère pour aider les conseils scolaires à évaluer leur façon d'encourager les pratiques de leadership dans leurs écoles. L'outil est présenté sur le site Web de l'Institut, à : www.education-leadership-ontario.ca

Institut de leadership en éducation de l'Ontario

Organisations partenaires

- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO)
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO)
- Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO)
- Council of Ontario Directors of Education (CODE)
- Ministère de l'Éducation
- Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA)
- Ontario Principals' Council (OPC)
- Ontario Public Supervisory Officials' Association (OPSOA)

Conseillère à la recherche : Nancy Watson

