



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

Thames Valley District School Board

Contexte

Le Thames Valley District School Board est un conseil scolaire de grande taille comptant quelque 65 000 élèves et 8 000 employées et employés. Le personnel se compose d'environ 5 500 enseignantes et enseignants, 275 administratrices et administrateurs d'école, et 2 500 employées ou employés de soutien ou non enseignant. Le personnel de soutien est constitué de quelque 900 aides-enseignantes et aides-enseignants, 400 éducatrices et éducateurs de la petite enfance, de psychologues, de conseillères et conseillers, de thérapeutes, de gestionnaires, de secrétaires et de concierges.

Responsable d'écoles en milieu rural et urbain réparties sur un vaste territoire, le conseil scolaire a connu beaucoup de difficultés et de crises de croissance à la suite de la fusion de 1998. C'est à cette occasion qu'il a absorbé quatre conseils scolaires plus modestes et est devenu le conseil scolaire de grande taille qu'il est aujourd'hui. Ce processus n'a pas été de tout repos : le nouveau conseil scolaire tentait d'accorder de l'importance à l'identité, aux valeurs et aux traditions de chaque conseil scolaire tout en se forgeant ses propres mission et vision. Il a eu bien du mal à rallier le personnel.

Caractéristique visée par la présente étude de cas : Une approche globale en matière de développement du leadership

Après un examen rigoureux des renseignements recueillis lors des rencontres avec les représentantes et représentants de tous les groupes d'intervenantes et d'intervenants prévues à son plan d'entrée, la nouvelle direction de l'éducation a communiqué sa vision de transformation du conseil scolaire en une organisation axée sur l'apprentissage. Cette vision impliquait de mettre en œuvre dans l'organisation une culture où tous les membres du personnel partagent la responsabilité de leur apprentissage – ainsi que celui des élèves – dans le cadre d'une approche collaborative qui améliore le rendement des élèves. Les leaders scolaires et les leaders du système ont beaucoup de mal à harmoniser leur travail avec la vision de la nouvelle directrice de l'éducation.

La présente étude de cas traite du chemin parcouru pour développer et soutenir les pratiques de leadership (à l'intention des leaders nouvellement nommés dans les

écoles) et refondre le programme de perfectionnement du personnel du conseil scolaire pour tous les groupes d'employés souhaitant explorer les rôles de leadership latéral et vertical qui aident l'organisation à s'axer sur l'apprentissage.

État du programme de développement du leadership au début du parcours

Au moment de la rédaction de la présente étude de cas, le conseil scolaire connaissait une baisse des effectifs au palier secondaire, laquelle était compensée par une légère hausse des effectifs au palier élémentaire les deux années précédentes. Beaucoup d'enseignantes et enseignants avaient pris leur retraite ces dernières années, tout comme bon nombre de leaders officiels (directions d'école, directions adjointes et surintendances). Cette conjoncture a donc poussé le service des ressources humaines, particulièrement le service de perfectionnement du personnel du conseil scolaire, à recruter et à former des leaders scolaires et des leaders du système et à créer un bassin de futurs leaders.

Auparavant, les directions d'école et directions adjointes chevronnées suivaient un programme de mentorat : chaque nouvelle recrue était alors jumelée à un mentor qui l'épaulait, et intégrée à un petit réseau pour favoriser la discussion et la pollinisation croisée des idées dans le conseil scolaire. Comme le conseil scolaire devait s'occuper de plus de 45 nouvelles directions d'école et directions adjointes, il lui fallait adapter le modèle de coaching individuel pour répondre à deux attentes, soit perfectionner le processus de renforcement des capacités de leadership en vue de satisfaire les besoins d'un grand nombre de nouveaux leaders, et harmoniser ce processus à la transition du conseil scolaire vers une approche de leadership partagé. Dans cette optique, il devait passer en revue le programme de mentorat de deux ans existant et mobiliser des leaders scolaires chevronnés pour élaborer un modèle de coaching et de réseautage aidant les nouvelles recrues et cadrant avec la nouvelle orientation du conseil scolaire.

L'organisation avait des problèmes semblables avec son personnel de soutien. Une analyse de la planification de la relève a d'ailleurs confirmé la nécessité de revoir la capacité du conseil scolaire à recruter à l'interne des candidates et candidats aux postes de leadership. Les chiffres étaient on ne peut plus clairs : au cours des cinq à sept années suivantes, un grand nombre de leaders chevronnés du personnel de soutien pourraient prendre leur retraite, ce qui ferait perdre à ce groupe l'expérience et les compétences nécessaires pour continuer d'appuyer efficacement le conseil scolaire.

Le personnel de soutien profitait lui aussi auparavant du programme de développement du leadership, mais, au fil des ans, les membres du volet scolaire ont fini par devenir les seuls à y participer. Nous sommes donc revenus à une approche de développement du leadership plus inclusive, et avons ainsi donné l'occasion au service de perfectionnement du personnel du conseil scolaire de répondre à deux besoins : 1) permettre aux futurs leaders de tous les groupes d'employés d'explorer le leadership d'une manière plus collaborative; et 2) établir des relations qui

soutiendraient le travail exigeant consistant à diriger une grande organisation qui valorise et respecte toutes les compétences.

Mesures prises pour améliorer cette caractéristique

Nous avons passé l'année 2013-2014 à observer et à recueillir des renseignements auprès des participantes et participants à des séances mensuelles destinées aux directions d'école et directions adjointes qui en sont à leur première année en poste. Parmi les sources d'information utilisées, citons les évaluations de fin de séance, les discussions continues avec les représentantes et représentants et les cadres supérieurs de l'Ontario Principals' Council (OPC), et la rétroaction de la directrice de l'éducation. À court terme, le service de perfectionnement du personnel du conseil scolaire a pu commencer à adapter certains éléments des séances en fonction des besoins exprimés par les participantes et participants tout en informant les cadres supérieurs des changements. Ce processus a été incorporé au programme d'apprentissage des cadres supérieurs, et a permis d'accélérer les discussions en cours sur les moyens de satisfaire les besoins des nouvelles directions d'école et directions adjointes à long terme. Les discussions du service de perfectionnement du personnel sont devenues centrées sur la question suivante : « Comment pouvons-nous aider nos nouveaux leaders scolaires dans les deux premières années suivant leur entrée en poste pour qu'ils s'intègrent bien et sentent qu'ils jouent un rôle important dans notre conseil scolaire dynamique? »

Pour contribuer au développement à long terme du leadership des nouvelles recrues, des directions d'école et des directions adjointes chevronnées ont commencé à étudier leurs pratiques de leadership dans le cadre d'une évaluation de leur quotient émotionnel (QE). Profitant du concours de l'OPC, du Secrétariat de la littératie et de la numératie et de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC), elles ont participé à une séance de deux jours où elles ont passé en revue leurs valeurs, croyances et connaissances globales liées à leurs pratiques de leadership. Cette introspection se fondait sur un modèle de coaching cognitif, dirigé par l'OPC, qui a permis au groupe d'établir des principes directeurs et une version provisoire de cadre pour appuyer les nouvelles directions d'école et directions adjointes en 2014-2015. Les participantes et participants dirigent maintenant le programme de mentorat des directions d'école et directions adjointes qui en sont à leur deuxième année en poste.

Simultanément, le service de perfectionnement du personnel du conseil scolaire organisait des groupes de discussion auprès de toutes les catégories d'employés, y compris les leaders syndicaux. Ces groupes visaient à trouver le meilleur moyen d'amener les futurs leaders à mieux connaître leur perception du leadership et à offrir un leadership latéral et vertical efficace au sein du conseil scolaire. Les discussions connexes ont étayé l'élaboration d'une vision pour le service de perfectionnement du personnel du conseil scolaire : toutes les employées et tous les employés d'une organisation axée sur l'apprentissage doivent disposer d'un environnement où ils peuvent optimiser leur potentiel en leadership et leurs

pratiques tout en améliorant la capacité globale du conseil scolaire à accroître le rendement des élèves.

À long terme, cette vision dotera le conseil scolaire d'une structure de leadership latéral où les membres connaissent leurs pratiques de leadership et dans laquelle il pourra puiser pour pourvoir des postes officiels du volet scolaire ou de soutien de l'organisation.

Cet examen et le processus de changement de vision ont apporté leur lot de surprises, comme la participation de directions d'école et directions adjointes chevronnées et l'intérêt renouvelé de ces derniers à soutenir leurs nouveaux collègues dans le cadre d'un programme de mentorat mieux adapté. Ce processus donnait aussi l'occasion aux participantes et participants de se trouver des partenaires évaluateurs, de profiter de l'aide de l'OPC et de la SDLC pour demeurer axés sur les principes directeurs, et de réseauter avec les responsables d'autres initiatives de renforcement du leadership dans la province. De plus, le conseil scolaire a donné accès à diverses autres ressources pour appuyer la création d'occasions de perfectionnement professionnel liées aux pratiques de leadership fondées sur le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), et ce, tout en établissant des possibilités de différenciation en fonction des besoins en leadership actuels de chaque participante ou participant.

Le conseil scolaire a donné accès, notamment, à des technologies facilitant le réseautage des mentors et des nouvelles directions d'école et directions adjointes entre les séances en personne réalisées en petit ou grand groupe.

Comme il a été mentionné précédemment, peu de possibilités de renforcement du leadership étaient offertes au personnel de soutien de l'organisation. C'est pourquoi le conseil scolaire a lancé un programme de parcours de leadership en novembre 2014, lequel comprend une présentation du leadership latéral et vertical, des activités de développement du leadership et une analyse individuelle du QE.

Plus de 125 personnes provenant de tous les groupes d'employés sont actuellement inscrites à cette première édition du programme. Avec le concours de leaders du personnel de soutien actuellement en poste, le service de perfectionnement du personnel du conseil scolaire communique avec des partenaires communautaires du secteur de l'éducation postsecondaire pour examiner des possibilités d'approfondissement des connaissances suggérées par les participantes et participants et les leaders du système (p. ex., stage d'aides-enseignantes et d'aides-enseignants appuyé par des leaders désignés du conseil scolaire, et programme de mentorat destiné aux nouvelles éducatrices et nouveaux éducateurs de la petite enfance).

Étape décisive

La participation active des leaders scolaires actuels a constitué un changement important : ces derniers ont contribué au repérage des principales caractéristiques d'un leadership scolaire efficace à la lumière de l'importance accordée par la directrice de l'éducation au respect des forces individuelles. Avant, ces décisions se faisaient selon une approche descendante davantage axée sur la hiérarchie. La nouvelle approche a permis aux directions d'école et directions adjointes chevronnées de revoir leurs pratiques de leadership tout en contribuant à renforcer les capacités de leadership de leurs nouveaux collègues. Elle est également plus axée sur les principales composantes du CLO et l'utilisation de celui-ci comme ressource plutôt que comme simple élément du processus d'évaluation du rendement.

Nous mettons en place un processus qui soutient l'élaboration des prochaines mesures les plus appropriées, les met à l'épreuve et ouvre la voie à la réflexion, au lieu de seulement fournir des directives ou de définir des solutions. C'est une approche plus naturelle d'apprentissage du leadership où tout le monde participe, sur un même pied d'égalité, à la découverte de pratiques efficaces qui influenceront sur la relation avec les enseignantes et enseignants. Comme les leaders participants se sentent plus à l'aise et sont conscients de la nature complexe du leadership (pour ce qui est d'influencer les pratiques pédagogiques), ils ont tous des révélations. On respecte davantage le bagage et la contribution des gens au lieu de considérer ces derniers comme des coquilles vides.

Le programme de parcours de leadership commence à prendre forme : le conseil scolaire demande aux leaders de son personnel de soutien de nommer et d'encourager les personnes utilisant des pratiques efficaces et ayant du potentiel en leadership. Ce programme contribuera à augmenter par le bas la participation des personnes ayant un intérêt pour le leadership latéral ou vertical.

Situation actuelle

Les nouvelles directions d'école et directions adjointes continueront de se voir à différentes séances selon les domaines cibles du conseil scolaire et les besoins qu'elles signalent à chaque rencontre. Toutes les séances sont dirigées par des leaders scolaires chevronnés et se fondent sur un domaine du CLO. On accorde aussi volontairement une attention particulière aux réflexions des directions d'école et directions adjointes sur leur QE (faisant partie des pratiques de promotion du conseil) et à la corrélation que celles-ci établissent entre l'importance des ressources personnelles en leadership et leur travail consistant à diriger efficacement, maintenant qu'elles sont administratrice ou administrateur d'école.

Le conseil scolaire dispose désormais d'un mécanisme offrant de véritables postes de leadership latéral au personnel de soutien (p. ex., les aides-enseignantes et aides-enseignants forment leurs nouveaux collègues pour qu'ils soient plus aptes à assumer leur rôle). Il prépare actuellement un processus semblable à l'intention des

éducatrices et éducateurs de la petite enfance. Dans le cadre de la planification de la relève du personnel de soutien, le conseil scolaire a commencé à cerner les capacités fonctionnelles et de leadership qui orienteront les futures composantes du programme de parcours de leadership ainsi que l'élaboration d'un cadre de leadership.

Nos conseils (selon notre apprentissage continu)

Bien que nous ne soyons pas encore tout à fait habitués à la souplesse avec laquelle nous devons enseigner, stimuler, développer, penser et évaluer en continu le travail de leader afin de répondre aux besoins changeants d'une organisation axée sur l'apprentissage, nous pouvons émettre les recommandations suivantes :

- Instaurer des procédés de communication descendants, ascendants, horizontaux et verticaux pour que toutes les intervenantes et tous les intervenants puissent donner leur opinion et avoir accès aux meilleures données possible du conseil scolaire en temps opportun; il n'y a jamais trop de communication!
- Bien définir et communiquer les paramètres du conseil scolaire pour que les leaders officiels et non officiels puissent participer à l'élaboration du programme d'apprentissage et ainsi favoriser l'adoption de pratiques efficaces en leadership chez tous les membres du personnel.
- Discuter en continu avec toutes les intervenantes et tous les intervenants, y compris les syndicats, pour harmoniser les attentes et les objectifs en matière de développement du leadership et veiller à faire connaître l'attitude positive et collaborative du conseil scolaire et à ce que celle-ci contribue à la formation de tous les leaders potentiels qui incarnent la vision et la mission de l'organisation.
- Fournir un processus structuré pour consigner l'opinion de toutes les employées et de tous les employés afin d'adapter le perfectionnement professionnel et les occasions d'apprentissage aux besoins des participantes et participants et du conseil scolaire.
- Prévoir et planifier le financement visant à favoriser la participation.
- Faire participer les leaders de divers groupes de personnel à l'orientation et à l'organisation des activités d'apprentissage du leadership afin que la formation soit considérée comme respectueuse de tous les groupes.
- Offrir aux leaders officiels et non officiels existants du conseil scolaire des possibilités de formation leur permettant de perfectionner des compétences dans certains domaines, comme l'animation, le mentorat et le coaching.