

## SOUTENIR LA STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

### Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

#### En quoi consiste la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire?

Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL), chaque conseil scolaire de la province reçoit des fonds et un soutien pour lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Les objectifs de la SDLC reflètent ceux de la SOL, soit :

- 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.

La SDLC vise les leaders scolaires, les leaders du système et tous les membres du personnel du conseil scolaire qui désirent assumer un rôle de leader de quelque type que ce soit, relevant du volet pédagogique ou du volet administratif.

#### Contexte

La SOL et la SDLC ont été élaborées au fil du temps en collaboration avec les conseils scolaires et les associations représentant les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation. Des initiatives en matière de leadership, dont le mentorat, la planification de la relève et l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, (ERDEDA) ont été mises en place dans tous les conseils scolaires. En 2010-2011, ces initiatives ont été intégrées à un programme plus large : la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). À la fin de 2011-2012, une évaluation approfondie de la SDLC nous a indiqué que les conseils scolaires avaient fait des progrès importants dans l'élaboration d'infrastructures qui appuient la planification de la relève et le développement de talents pour les leaders potentiels, nouvellement nommés ou chevronnés. L'évaluation soulignait toutefois que les résultats de ces initiatives n'avaient pas été clairement démontrés. On a alors demandé aux conseils scolaires d'utiliser, en 2012-2013, un nouvel outil d'évaluation pour mesurer l'incidence de la SDLC et pour planifier afin d'évaluer l'incidence des initiatives et d'orienter les

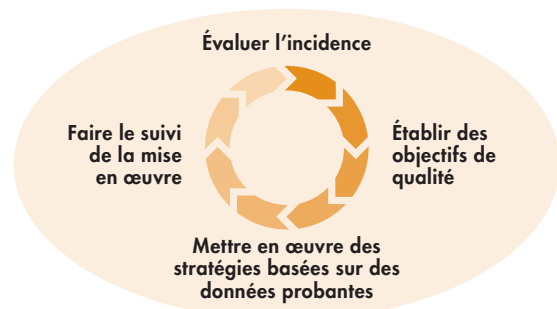
objectifs et l'approche de leur SDLC. On leur a également fourni un tableau de données pour susciter la réflexion et pour appuyer la planification et l'évaluation cycliques.

#### La Stratégie ontarienne en matière de leadership

La Stratégie ontarienne en matière de leadership est un plan d'action complet visant à favoriser le rendement et le bien-être des élèves. Elle incorpore une approche collaborative et stratégique en matière de développement du leadership basée sur des recherches et des consultations avec des partenaires en éducation.

#### Où en sommes-nous maintenant?

Alors que nous allons de l'avant, les conseils scolaires continueront à renforcer leur SDLC en évaluant son **incidence**, en établissant des **objectifs de qualité**, en mettant en œuvre des **stratégies basées sur des données probantes** qui produiront les meilleurs résultats, et en **faisant le suivi** de leur mise en œuvre. Le processus cyclique est effectué chaque année scolaire.



#### Caractéristiques de la SDLC

Une SDLC bien planifiée et bien appliquée :

- assure la cohérence en appuyant l'atteinte des objectifs établis dans le plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves M-12 (PAC) et l'établissement d'un climat positif au sein du conseil scolaire et de ses écoles;
- développe la capacité collective en leadership en encourageant l'apprentissage coopératif, le décloisonnement des pratiques et en engageant le personnel de première ligne dans une démarche d'amélioration;

- 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.

### Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)

Le Cadre, qui définit ce qu'est un bon leadership, constitue la base de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Il sert aussi de fondement pour des stratégies de développement du leadership adaptées au contexte de chaque conseil scolaire. Le CLO est révisé au besoin pour refléter les dernières conclusions de recherches en leadership.

Le CLO décrit les pratiques réussies des leaders scolaires et des leaders du système de même que les éléments qui caractérisent les conseils scolaires performants dans le **Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires** (révisé 2013). Le **Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)** (révisé 2013) a été inclus comme document connexe dans le but de mettre en lumière le lien entre le leadership au niveau des écoles et l'efficacité des écoles.

Le CLO propose aussi une série de **ressources personnelles en leadership** (caractéristiques et tendances) qui sont les plus susceptibles d'influencer positivement la façon dont les leaders appliquent les pratiques de leadership. Les ressources personnelles en leadership comprennent les ressources cognitives (p. ex., capacité de résolution de problèmes, connaissance des conditions présentes dans l'école et dans les salles de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves, pensée systémique\*), les ressources sociales (p. ex., perception et gestion des émotions, réactions émotionnelles appropriées) et les ressources psychologiques (p. ex., optimisme, auto-efficacité, résilience et proactivité\*).

\*ajouté en 2013; particulièrement utile aux leaders du système.

### Réalisations à ce jour

Les conseils scolaires de toute la province ont passé du développement de l'infrastructure de leur SDLC à l'évaluation de ses 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, les conseils ont fait des progrès en utilisant la SDLC pour apporter de la cohérence à leurs initiatives; 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 ».

En 2012-2013, plus de 700 directions d'école et 900 directions adjointes nouvellement nommées ont profité du soutien d'un mentor qualifié. Grâce à leur SDLC, les conseils scolaires ont aussi pu offrir du mentorat à d'autres groupes de leaders. Les participantes et participants mentionnent que le mentorat a amélioré leur confiance et leurs habiletés, et les directions d'école trouvent leurs plans annuels de croissance utiles pour faire face aux défis en tant que leaders scolaires.

En 2011-2012 et en 2012-2013, les personnes responsables de la SDLC et les agentes et agents de supervision de toute la province ont participé au Colloque ontarien en matière de leadership avec une équipe de leur conseil scolaire. Les résultats d'un sondage indiquent que le Colloque a influencé les pratiques de leadership individuelles et l'approche des conseils scolaires en matière de développement du leadership. En 2012-2013, 97,6 % des leaders des conseils scolaires qui ont participé au sondage affirmaient que « le Colloque influencera la façon dont leur organisation forme les leaders », et 89 % d'entre eux ont dit que « le Colloque influencera leur pratique ».

### Prochaines étapes

Outre l'allocation de base des conseils scolaires pour leur SDLC, le Ministère continuera de fournir des fonds en 2013-2014 pour les initiatives suivantes dans le cadre de la SDLC :

- des visites individuelles auprès de conseils scolaires;
- une session d'initiation et d'orientation pour les nouvelles personnes responsables de la SDLC;
- du réseautage et des sessions de partage en face-à-face, organisés par les conseils scolaires à l'échelle de la province;
- des cyberconférences qui répondent à des besoins particuliers;
- des projets novateurs de mise en œuvre de la SDLC;
- des tableaux de données;
- le Colloque ontarien en matière de leadership.

En 2013-2014, les priorités seront d'adapter les mesures de soutien selon les besoins et d'encourager le réseautage et le partage entre régions.

### POUR EN SAVOIR PLUS

Pour de plus amples renseignements, consultez le document *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide* (2012), disponible sur le site Web de la Direction du développement du leadership du ministère de l'Éducation au [www.ontario.ca/leadershipeducation](http://www.ontario.ca/leadershipeducation).