



The Institute for  
Education Leadership

L'Institut de leadership  
en éducation

[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)

## ***Une approche globale en matière de développement du leadership***

### **Durham District School Board, 2016-2018**

Le Durham District School Board (DDSB) assure l'éducation publique des enfants vivant dans les cantons d'Uxbridge, de Brock et de Scugog et dans les municipalités d'Ajax, de Whitby, de Pickering et d'Oshawa, respectivement les portions rurale et urbaine de son territoire. Il compte à son service 7 000 enseignantes et enseignants et autres professionnelles et professionnels de l'éducation. Avec ses 131 écoles élémentaires, écoles secondaires et centres d'apprentissage, le DDSB accueille plus de 70 000 apprenantes et apprenants en classe ordinaire le jour, et des milliers d'autres qui suivent toutes sortes de programmes d'éducation permanente et de cours pour adultes donnant droit à des crédits. Vous trouverez d'autres renseignements sur le site Web du DDSB, au [www.ddsb.ca](http://www.ddsb.ca). Vous pouvez aimer notre page Facebook, et nous suivre sur Twitter @DurhamDSB et sur YouTube sur la chaîne DurhamDSB.

### **Raisonnement**

Au DDSB, nous croyons que le développement du leadership est un processus évolutif d'enrichissement et de perfectionnement des pratiques de leadership, qui permet l'amélioration continue dans toute l'organisation. La présente étude de cas fait la lumière sur *l'approche globale en matière de développement du leadership du DDSB*, qui se base sur les principes suivants.

- *Le perfectionnement des leaders scolaires est vu comme une stratégie à même d'influencer un grand nombre d'enseignantes et d'enseignants.*
- *De vastes bassins de leaders scolaires et de leaders du système [compétents] sont créés et des soutiens en cours d'emploi sont mis à la disposition des nouveaux leaders.*
- *L'accent doit être mis en priorité sur l'élaboration de sous-ensembles de ressources en leadership individuel et de pratiques en leadership fondées sur les circonstances en vigueur.*

*(CLO, p. 17)*

Le *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)* et les données probantes sur lesquelles il repose constituent le fondement des efforts collectifs que nous déployons – avec les élèves, le personnel et toute la communauté – pour renforcer nos capacités. Nous voulons nous assurer que nos leaders actuels et futurs sont bien outillés pour donner un service optimal aux élèves et aux communautés scolaires. *Nos objectifs, nos actions et cette étude de cas témoignent du soin que nous prenons à identifier et à appuyer les meilleurs leaders qui soient, et à les accompagner dans le développement de leurs ressources personnelles en leadership, celles décrites dans le CLO, tout au long de leur parcours de leader.*

## **Planification de la relève et renforcement des capacités pour les leaders scolaires**

En 2015, nous avons entrepris de revoir le processus de développement du leadership scolaire au niveau du conseil scolaire. Nous avons ainsi créé le *Ignite Leadership Strategic Plan 2016-2018* (plan stratégique pour stimuler le leadership 2016-2018). Le but était d'évaluer nos pratiques de leadership au niveau de l'école et de formuler des recommandations pour renforcer les capacités collectives des leaders scolaires futurs, nouvellement nommés et chevronnés. Par cet exercice de révision, nous avons pu constater l'importance de planifier la relève et d'identifier les leaders potentiels tôt, afin d'enrichir le bassin de futurs leaders, dans le nombre comme dans la qualité et la diversité des candidates et candidats.

Au terme de cet exercice, le service du développement du leadership a préparé le document *Succession Planning 2016: Analysis and Report* (Planification de la relève 2016 : Analyse et rapport). Ce document renfermait un plan pour l'accueil et la formation des leaders, visant à créer un bassin de leaders scolaires hautement qualifiés qui développeraient les habiletés et le savoir nécessaires à tous les stades de leur parcours de leader. Voici d'autres mesures importantes prises par le service du développement du leadership au terme de cet exercice de révision.

- Établissement du plan stratégique pour stimuler le leadership et des 10 domaines du leadership
- Priorité accordée au recrutement, à la formation et au leadership pour favoriser l'apprentissage à tous les stades
- Conception de modules pour les leaders futurs, nouvellement nommés et chevronnés
- Révision du programme de mentorat

### **Les conditions de départ**

*« Les leaders scolaires jouent un rôle critique dans la progression vers l'excellence dans l'enseignement, vers l'excellence dans les écoles et, en fin de compte, dans l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves. »*

(CLO, p. 3)

Notre plan de relève indique qu'un nombre important de directions d'école et de directions adjointes chevronnés seront admissibles à la retraite d'ici 2020, ce qui pose un défi pour le DDSB. Voici en chiffres les besoins qui émergeront en matière de leadership d'ici 2020.

- 10 directions adjointes au palier élémentaire (10 %)
- 46 directions d'école au palier élémentaire (40 %)
- 11 directions adjointes au palier secondaire (25 %)
- 13 directions d'école au palier secondaire (50 %)

Notre analyse nous a aussi permis de dresser un portrait global de l'expérience que détiennent nos directions d'école et directions adjointes dans leur rôle de leader. Le tableau ci-dessous indique le niveau d'expérience actuel de nos directions d'école et directions adjointes. Ces renseignements se sont avérés déterminants dans l'élaboration de programmes adéquats d'apprentissage professionnel et de perfectionnement en cours d'emploi pour les directions d'école et directions adjointes. Le graphique ci-dessous illustre le niveau d'expérience de nos directions d'école et directions adjointes en poste.

Par ailleurs, comme le DDSB comptait 28 directions d'école et directions adjointes par intérim à l'automne 2016, nous avons aussi évalué nos besoins en matière de planification de la relève. Nous avons conclu qu'il nous faudrait résoudre les problèmes suivants :

- le soutien au développement du leadership;
- le manque de transparence dans le processus de promotion;
- les échecs répétés dans la promotion de leaders candidats et le manque de rétroaction constructive.

## Créer des conditions de réussite

### Objectif opérationnel : Favoriser un leadership inspiré

Dans son plan stratégique pour stimuler le leadership 2016-2018, l'un des objectifs opérationnels est ainsi formulé : *Favoriser un leadership inspiré, et reconnaître, appuyer et renforcer la capacité de leadership de tous les groupes d'intervenantes et d'intervenants du DDSB.*

Pour atteindre cet objectif, le service du développement du leadership a entrepris de faire ce qui suit en ce qui concerne les leaders scolaires.

- *Identifier les futurs leaders scolaires*
- *Former les leaders scolaires nouvellement nommés*
- *Appuyer les leaders scolaires chevronnés*

### Les futurs leaders

Pour bien *reconnaître, appuyer et renforcer la capacité de leadership*, il faut absolument que les surintendances et les directions d'école identifient les futurs leaders. Notre programme destiné aux futurs leaders comprend les composantes suivantes :

- Séances d'orientation – Présentation du programme, réseautage avec les autres futurs leaders, mise en relation entre les futurs leaders et les surintendances, discussions et période de questions sur le leadership dans le DDSB dirigées par les surintendances.
- Deux parcours possibles :
  - Parcours jaune : Pour les futurs leaders qui envisagent de devenir directions d'école et directions adjointes dans trois à cinq ans.
  - Parcours vert : Pour les futurs leaders qui envisagent de devenir directions d'école et directions adjointes dans un à deux ans.
- Modules d'apprentissage à suivre en ligne ou en classe, sur les sujets suivants :
  - Outil d'auto-évaluation pour les futurs leaders scolaires – Passer de l'enseignement à un poste de direction adjointe
  - Développer son intelligence émotionnelle comme future directions d'école ou directions adjointes – Écoles sécuritaires
  - L'équité et l'éducation inclusive pour les futurs leaders – Éducation de l'enfance en difficulté
  - Les compétences culturelles des futurs leaders
- Activités d'apprentissage professionnel se rattachant aux parcours jaune et vert. Le parcours vert offre les séances additionnelles suivantes :
  - ***Préparation au processus*** : Présentation du processus de promotion.
  - ***Préparation du portfolio*** : Présentation des attentes concernant le portfolio.

- **Préparation à l'entrevue** : Présentation de conseils et de stratégies pour l'entrevue, et questions de pratique avec des administratrices et administrateurs chevronnés.
- **Préparation au rôle de leadership en groupe** : Séances en petits groupes sur des sujets et des stratégies clés, dirigées par des directions d'école et directions adjointes chevronnées, pour les futurs leaders scolaires qui passeront de l'enseignement à un poste de direction adjointe (palier élémentaire ou secondaire), ou d'un poste de direction adjointe à un poste de direction (palier élémentaire ou secondaire).

Notre bassin de futurs leaders compte actuellement plus de 140 personnes, qui reçoivent un accompagnement personnalisé dans le cadre de différentes formations et initiatives sur le développement du leadership. Ce processus nous permet de bien les préparer à leurs fonctions de directions d'école et directions adjointes. Notre révision du processus de développement du leadership scolaire et notre plan stratégique pour stimuler le leadership ont mis en lumière une autre lacune : la sous-représentation de nos communautés scolaires au sein de l'équipe d'administration. Nous avons donc cherché des solutions pour favoriser la diversité des leaders futurs et actuels. Résultat : nous avons créé, de concert avec le service de l'équité et de l'éducation inclusive, le *programme pour les leaders autochtones et issus de groupes racialisés*.

### **Les leaders nouvellement nommés**

Au début de 2016, le DDSB comptait plus de 50 directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées qui en étaient à leur première ou deuxième année dans ce rôle. Les études montrent qu'il est essentiel de soutenir les nouveaux leaders scolaires durant cette période de transition pour qu'ils puissent se perfectionner et mener leurs tâches à bien. C'est pourquoi nous avons créé pour eux un programme d'apprentissage professionnel des plus solides.

- Mentorat : Chaque futur leader est jumelé à une ou un mentor, avec qui il remplit l'outil *Predictive Index* (PI) et apprend à l'utiliser efficacement dans un contexte de mentorat, d'établissement d'objectifs et d'apprentissage professionnel.
  - Le *Predictive Index* est un outil d'évaluation qui sert à déterminer les habiletés de leadership de la personne et les aspects nécessitant des efforts d'adaptation et de perfectionnement. Il permet de différencier l'apprentissage professionnel des leaders.
- Mentorat et coaching pour les directions d'école et directions adjointes: Programme fournissant aux directions d'école et aux directions adjointes par intérim un soutien en cours d'emploi sur les aspects opérationnels et techniques de leur rôle.
- Séances d'apprentissage sur les principaux aspects opérationnels et pédagogiques :
  - *Finances et budget*
  - *Ressources humaines*
  - *Communications*

- *Santé et sécurité*
- *Écoles sécuritaires*
- *Équité*
- *Éducation de l'enfance en difficulté*
- *Éducation des Autochtones*
- *Cadre pour l'efficacité des écoles*
- *Réussite des élèves*

### **Les leaders chevronnés**

Il est essentiel pour les directions d'école et directions adjointes chevronnées d'être actifs dans leur apprentissage professionnel à tous les stades de leur parcours de leader. Notre exercice de révision nous a amenés à recommander l'offre permanente d'occasions pour ces leaders de développer leurs *ressources personnelles en leadership* et les habiletés dont ils ont besoin pour diriger leurs écoles.

- Partenariat unique avec la Rotman School of Management de l'Université de Toronto et son *programme d'apprentissage professionnel pour les cadres*. Le maximum de 45 participantes et participants a été atteint pour chacun des modules.
  - Modules : *Discussions délicates, Gérer le changement, La pensée intégrative dans la résolution de problèmes, Le travail d'équipe et la collaboration*. Les modules comprenaient des ressources de suivi élaborées par les directions d'école et directions adjointes du DDSB pour assurer la poursuite des apprentissages.
- ***Le leadership et la gestion*** – Selon le CLO, la gestion « *fait partie intégrante du leadership* » (CLO, p. 5). Il est important de fournir à l'ensemble des directions d'école et directions adjointes de la formation et du soutien en continu sur les aspects opérationnels de leur rôle.
  - Collaboration avec un comité de directions d'école et de directions adjointes qui créent et dirigent des activités d'apprentissage pour leurs collègues.
  - Sujets touchant les aspects opérationnels du rôle des directions d'école et directions adjointes aux paliers élémentaire et secondaire. Les sujets exploités à ce jour sont la dotation en personnel et la conduite efficace d'enquêtes parallèles.
- ***Mentorat pour les directions d'école et directions adjointes chevronnées*** – Reconnaissance de l'efficacité du mentorat comme moyen d'apprentissage professionnel à tous les stades d'une carrière.
  - Nous avons commencé à animer des séances de mentorat de groupe sur des sujets comme la gestion d'un personnel syndiqué et les plans d'entrée et de sortie.

- Chaque réunion de directions d'école comprend une séance d'apprentissage et de perfectionnement professionnel portant sur la mise en œuvre de la Stratégie renouvelée pour l'enseignement et l'apprentissage des mathématiques.

## Nos grandes réussites

### Processus interne de sélection et de promotion

La volonté du DDSB à assurer un accès et des pratiques équitables transparaît dans ses politiques, lui qui a d'ailleurs fait de l'embauche l'une des composantes clés de ses objectifs opérationnels d'équité. Ainsi, l'une de nos principales recommandations était d'actualiser le processus interne de sélection et de promotion, et de créer et d'appliquer un processus externe pour les directions d'école et les directions adjointes. Le nouveau processus que nous avons mis au point se fonde sur une approche plus globale; il comprend des visites de l'école, la vérification des références, la présentation d'un portfolio écrit, une entrevue et l'obtention d'un consensus sur les décisions finales des cadres supérieurs.

- Création d'un comité de sélection et de promotion à l'hiver 2015, formé de surintendances, de directions d'école, de directions adjointes, de directions du système et d'un responsable de l'embauche.
- Examen de pratiques exemplaires issues de l'ancien processus du DDSB et d'autres conseils scolaires en Ontario.
- Soumission d'ébauches de plans internes au conseil administratif pour rétroaction.
- Communication avec le système sur les changements proposés au processus, concernant notamment l'échéancier et les exigences.
- Lancement d'un nouveau processus interne de sélection et de promotion à l'automne 2016.
- Tenue de séances préparatoires :
  - **Préparation au rôle de leader** – Séance de groupe dirigée par des directions d'école et directions adjointes ayant de l'expérience dans les rôles visés.
  - **Préparation au processus de promotion** – Présentation des différentes étapes et période de questions.
  - **Préparation à l'entrevue** – Séance avec des directions d'école et directions adjointes chevronnées où les candidates et candidats peuvent répondre à des questions de pratique et fournir de la rétroaction.
  - **Séances de coaching individuel** avec l'agente ou l'agent de leadership et d'autres administratrices et administrateurs chevronnés.

### **Processus externe de sélection**

1. Étude de processus externes utilisés par d'autres conseils scolaires, afin de déterminer les premières étapes à suivre dans l'élaboration d'un nouveau processus formel pour le DDSB.
2. Établissement de normes et d'attentes élevées susceptibles d'attirer des candidates et candidats de haut calibre.
3. Création d'un profil de direction d'école et de direction adjointe à l'aide du *Predictive Index*, et selon les commentaires d'un groupe de directions d'école performantes et de surintendances.
4. Déclinaison du processus de sélection en plusieurs étapes, où les candidates et candidats remplissent le *Predictive Index*, reçoivent une visite dans leur école, présentent leur portfolio et passent une entrevue.
5. Lancement du nouveau processus externe de sélection en janvier 2017.
6. Équipe de sélection formée de surintendances des opérations / du leadership, de responsables des relations avec le personnel, d'un responsable de l'embauche, de surintendance de l'éducation et en administration des affaires et de directions d'école.
7. Sélection par le comité de candidates et candidats en vue de l'étape suivante, soit la visite de leur école par deux surintendances.
8. Invitation faite aux candidates et candidats retenus à présenter leur portfolio et à passer une entrevue.
9. Résultats finaux attendus pour la mi-mai ou la fin mai.

### **Les indicateurs clés pour mesurer les résultats**

Le service du développement du leadership fait un examen et un suivi périodiques de notre plan stratégique et des mesures que nous prenons. Basé sur le livre *Trying Hard is Not Good Enough*, de Mark Friedman, cet exercice s'articule autour des trois questions suivantes :

1. À quel point avons-nous avancé?
2. Quelle est la qualité du travail accompli?
3. Notre travail a-t-il profité aux autres?

Ces questions permettent au service du développement du leadership d'évaluer avec précision le travail accompli et les résultats obtenus et de cibler les prochaines étapes. Voici quelques indicateurs qui donnent un portrait des résultats obtenus pour l'année scolaire en cours.

### **Les futurs leaders**

- Nous avons recensé dans la dernière année plus de 140 personnes qui participaient à notre *programme pour les futurs leaders*, parcours jaune et vert confondus.
- Un total de 30 futurs leaders participent à la toute première *séance pour les leaders scolaires autochtones et issus de groupes racialisés*, dont 4 qui sont actuellement engagés dans le processus de promotion.

### **Les leaders nouvellement nommés**

- Tous les leaders nouvellement nommés occupant des postes par intérim ont participé au programme de mentorat et de coaching.
- Plus de 100 tandems mentor-mentoré participent à notre programme de mentorat pour les leaders nouvellement nommés.
- Au total, 50 tandems mentor-mentoré ont rempli le questionnaire du *Predictive Index* et participé à des séances de coaching.

### **Les leaders chevronnés**

- En tout, 180 directions d'école et directions adjointes ont participé à la *série sur le perfectionnement professionnel*, qui leur est destinée et est offerte en partenariat avec la Rotman School of Management.
- La moyenne des notes données aux quatre séances est de 6, 2 sur 7.
- Les participantes et participants ont souligné l'importance et la pertinence de cette formation pour les leaders scolaires. Les fonds qui y sont affectés ont été renouvelés pour l'an prochain.
- Au total, 185 des 254 directions d'école et directions adjointes ont assisté aux séances sur la *gestion et le leadership*.

### **Le processus de sélection et de promotion des directions d'école et des directions adjointes**

- Plus de 65 personnes se sont engagées dans le processus de promotion cette année, comparativement à 37 l'an dernier.

### **Quelques apprentissages et conseils à retenir**

Nous croyons que l'*approche globale en matière de développement du leadership* du DDSB favorise l'utilisation de stratégies très porteuses pour amener les leaders scolaires à développer et perfectionner leurs habiletés de leadership, et qu'elle est déterminante dans l'atteinte de notre objectif opérationnel consistant à *reconnaître, appuyer et renforcer la capacité de leadership du DDSB*. Nous continuerons de travailler à la lumière des données et du point de vue des intervenantes et intervenants afin de pouvoir planifier de façon réfléchie et précise des processus efficaces de promotion, d'apprentissage professionnel et de développement des ressources; cette planification bénéficiera d'ailleurs aux leaders de tous les niveaux. Les grands apprentissages que nous ferons en cours de route nous guideront dans cette entreprise.

## **Résumé des points de réflexion**

- Commencer par recueillir les données qui nous permettront de déterminer les lacunes.
- Consulter les intervenantes et intervenants pour connaître les différents points de vue.
- Ancrer les initiatives de leadership dans le *Cadre de leadership de l'Ontario*.
- Créer et appliquer une *approche globale en matière de développement du leadership*.
- Faire de cette approche une priorité dans le plan stratégique du DDSB, et l'intégrer aux objectifs opérationnels.
- Faire preuve de transparence tout au long du processus de changement; communiquer l'information pour obtenir l'appui des conseillères et conseillers scolaires et de toute la communauté.
- Établir un échéancier réaliste.
- Célébrer chaque réussite en cours de route.
- Revoir régulièrement les indicateurs de résultats pour orienter la planification.