



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

Une approche globale en matière de développement du leadership

Ottawa Catholic School Board

Contexte

Notre service du leadership et de l'apprentissage a pour principales responsabilités de créer des liens et de fournir un soutien pour que chaque personne puisse contribuer efficacement aux valeurs et à la mission de l'organisation. Il y parvient en facilitant et en coordonnant la mise en œuvre d'activités d'apprentissage professionnel qui valorisent la capacité de leadership en chacune et chacun.

Défi lié à la pratique

Compte tenu des nombreuses occasions de leadership qui s'offrent dans notre conseil scolaire, il est fondamental d'assurer l'évolution de nos stratégies de recrutement et programmes de mentorat, pour que toutes les personnes qui aspirent à un rôle de leader bénéficient d'un encadrement. Par ailleurs, chaque membre du conseil scolaire est encouragé à développer ses ressources personnelles en leadership énoncées dans le *Cadre de leadership catholique de l'Ontario* (CLO).

Identification des leaders

L'Ottawa Catholic School Board (OCSB) a instauré un programme pour les futurs leaders, qui sert à repérer les candidates et candidats potentiels aux rôles formels de leadership. Grâce à un encadrement fourni par des leaders en poste, à des séances d'apprentissage professionnel et à des ressources sur le leadership, les candidates et candidats peuvent être au fait des activités de perfectionnement professionnel et des pratiques de leadership courantes.

L'OCSB tient une liste des personnes admissibles, celles qui sont retenues au terme d'un processus d'évaluation. Certaines d'entre elles peuvent demeurer sur cette liste durant plus d'un an. Pour ces personnes, le coaching et le mentorat ne cessent pas pour autant : elles peuvent poursuivre leur apprentissage professionnel et continuer à développer leurs ressources personnelles en leadership.

En outre, l'OCSB encourage le développement des habiletés de leadership chez les membres du personnel non enseignant qui aimeraient assumer d'autres responsabilités dans le conseil scolaire.

Créer les conditions de la réussite

Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE)

Les activités d'apprentissage professionnel destinées aux nouvelles enseignantes et aux nouveaux enseignants ainsi qu'à leurs mentors sont créées à partir des priorités du conseil scolaire, de celles du ministère de l'Éducation et des besoins des éducatrices et éducateurs concernés. Ces activités enrichissantes portent sur des sujets variés : stratégies pédagogiques, pratiques d'évaluation, apprentissage approfondi, et réussite et bien-être des élèves. L'équipe qui en est responsable sollicite régulièrement de la rétroaction sur les médias sociaux et au moyen de sondages, afin de rester au fait des besoins des mentors et des mentorés. Pour maintenir le contact et poursuivre le dialogue, les échanges et la collaboration, nous utilisons le site Web [OCSB-NTIP](#), le mot-clic #NTIPocsb sur Twitter et la communauté NTIP OCSB sur Google+.

Parcours de leadership et d'apprentissage de l'OCSB

Le parcours de leadership et d'apprentissage de l'Ottawa Catholic School Board est reconnu à l'échelle provinciale pour son offre remarquable d'occasions de perfectionnement professionnel et de croissance personnelle à tout son personnel. Fidèle aux valeurs de l'Évangile dans son contenu et son approche, il propose des séances qui cadrent avec les priorités du conseil scolaire. Ce parcours permet non seulement le développement de leaders, mais offre aussi à tous les membres du personnel d'excellentes occasions d'apprentissage qui les font cheminer dans leur vie personnelle et professionnelle.

Parcours de leadership

(Les parcours sont présentés à l'annexe 1.)

Introduction au leadership – Cours d'introduction (Leadership, partie 1) proposant une réflexion sur ce que signifie être un leader et sur l'incidence que les leaders ont sur les autres. Ouvert à tout le personnel du conseil scolaire.

Leadership, partie 2 – Expériences pratiques et présentations sur notre conseil scolaire par des leaders de l'OCSB sont au programme. Ouvert aux membres du personnel ayant suivi la partie 1.

Leadership, partie 3 – Formation en animation. Ouvert aux membres du personnel ayant suivi la partie 2.

Chefs de section et leaders pédagogiques – Présentation d'études de cas et discussions sur les stratégies de gestion et de leadership qui fonctionnent bien. Ouvert à tous les chefs de section et leaders pédagogiques de l'OCSB.

Apprentissage professionnel pour les concierges – Séances où les concierges acquièrent de nouvelles habiletés ou renforcent leurs habiletés pratiques de leadership. Ouvert à tout le personnel d'entretien de l'OCSB.

*** Attestation d'apprentissage approfondi** – Séances où on apprend à utiliser la trousse « New Pedagogies for Deep Learning » (nouvelle pédagogie

Parcours d'apprentissage

*** Nouveautés**

À la découverte de Dieu parmi nous – Séances où sont présentées différents points de vue sur la spiritualité catholique et sur l'apprentissage de la foi chez les adultes. Ouvert à tout le personnel du conseil scolaire.

Agentes et agents en administration des affaires et adjointes et adjoints administratifs – Programme qui donne aux agentes et agents en administration des affaires et aux adjointes et adjoints administratifs la possibilité d'explorer l'apprentissage professionnel et le réseautage.

Apprentissage professionnel pour les aides-enseignantes et aides-enseignants – Programme amenant les membres du personnel de soutien scolaire à tisser des liens et à explorer et échanger des ressources sur la croissance et le perfectionnement.

La santé mentale dans les écoles – Présentations, discussions et activités qui permettent aux participantes et participants d'approfondir leur compréhension des problèmes de santé mentale.

Apprentissage professionnel pour les éducatrices et éducateurs de la petite enfance – Programme qui permet aux éducatrices et éducateurs de la petite enfance de tisser des

pour un apprentissage approfondi) et documente ses enquêtes collaboratives. Ouvert aux enseignantes et enseignants ayant déjà participé aux séances du réseau New Pedagogies for Deep Learning.

*** Programme d'apprentissage professionnel pour les directions d'école** – Programme s'adressant aux directions d'école du conseil scolaire en poste depuis trois ans ou plus. Il propose différentes séances : Le leadership – Cadre de leadership de l'Ontario catholique; La communication – Discussions délicates; Le leadership des directions d'école dans les ressources humaines; La dotation en personnel; L'éducation de l'enfance en difficulté.

*** Coaching/animation 3.0** – Séances d'apprentissage professionnel qui répondent aux besoins des animatrices et animateurs de notre programme de coaching. Ouvert aux membres de chaque service.

liens et de développer les habiletés dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions.

Programme de coaching, niveaux 1 et 2 – Séances interactives fondées sur les valeurs de l'Évangile et qui portent sur les principes du coaching : égalité, choix, expression de soi, dialogue, réflexion, praxis et réciprocité. Ouvert à tous les membres du personnel qui font du mentorat ou du coaching.

*** Raisonnement mathématique** – Expériences d'apprentissage collaboratif pour les enseignantes et enseignants, les directions d'école et les directions adjointes axées sur les quatre grands domaines proposés dans la monographie « Créer un climat propice à la réflexion en mathématique ». Ouvert à l'ensemble des enseignantes et enseignants et des directions d'école et les directions adjointes, de la maternelle à la 12^e année.

*** Attestation d'apprentissage des technologies de Google** – Cours de Google en ligne où les membres du personnel travaillant auprès des élèves de la maternelle à la 12^e année apprennent à utiliser la suite d'outils de Google. Ouvert à tout le personnel de l'OCSB.

*** Introduction à l'apprentissage approfondi** – Séances où les enseignantes et enseignants, les directions d'école et les directions adjointes travaillant auprès des élèves de la maternelle à la 12^e année apprennent à utiliser le cadre « New Pedagogies for Deep Learning », en vue de faire des apprentissages approfondis et d'acquérir des compétences globales. Ouvert à tous les membres du personnel de l'OCSB, de la maternelle à la 12^e année.

Colloque sur le bien-être pour le personnel non enseignant

Le populaire événement [A Better Me, A Better You](#) (mon bien-être, ton bien-être) est un colloque annuel d'une journée pour les membres du personnel non enseignant de l'administration centrale et des écoles. Au programme : des séances en petits groupes sur le thème du bien-être et une présentation inspirante donnée par un conférencier de grande renommée.

Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC)

Partenaires de croissance

La communauté [Partners for Growth](#) (partenaires de croissance) a été lancée sur Google+. Lieu de collaboration et d'échange d'information, d'idées et de ressources, elle favorise une communication active qui contribue à l'instauration d'un climat convivial et propice à l'apprentissage. De plus, les membres du comité ont fait preuve d'innovation en proposant des séances en personne où les mentors peuvent répondre aux besoins d'apprentissage de la communauté.

Planification de la relève

L'OCSB a établi ses priorités concernant la planification de la relève afin de combler ses besoins en matière de leadership. Pour ce faire, il a effectué, dans le cadre d'une vaste étude, une analyse des lacunes et une évaluation des besoins relativement au leadership et à la planification de la relève. Les résultats obtenus ont été profitables pour les processus de recrutement et d'apprentissage professionnel que l'OCSB a mis en place afin de développer le leadership à l'échelle du conseil scolaire.

Étapes décisives et étapes ultimes

Si elle veut assurer sa croissance et sa prospérité, l'OCSB doit absolument instaurer un climat propice à l'apprentissage et au changement, qui contribuera au développement de l'expertise de ses membres aspirant à un rôle de leadership. L'établissement de partenariats professionnels et l'approfondissement de la compréhension du *Cadre de leadership de l'Ontario catholique*, en particulier des ressources personnelles en leadership, demeurent centraux dans notre programme de développement du leadership. D'ailleurs, cette approche a généré de l'intérêt dans l'ensemble du conseil scolaire, et entraîné la multiplication des programmes de leadership et d'apprentissage pour tout le personnel.

Cet engagement à offrir des programmes modernes aux membres du conseil scolaire qui souhaitent devenir leaders peut leur être extrêmement bénéfique tout au long de leur cheminement. En retour, les commentaires et suggestions du personnel concernant les besoins en matière de leadership et d'apprentissage contribuent à la création d'occasions d'apprentissage professionnel pour les deux parcours proposés par l'OCSB, celui de l'apprentissage et celui du leadership. Cette pratique bien de son temps profitera à tous les futurs leaders de l'OCSB, toutes catégories confondues.

Annexe 1

Rôles formels de leadership : Information sur les parcours et sur les occasions de croissance professionnelle

Programme pour les futurs leaders

Parcours 1 : Futurs leaders – Enseignantes et enseignants qui postulent à un poste de direction adjointe

Parcours 2 : Enseignantes et enseignants inscrits sur la liste d’admissibilité à un poste de direction adjointe

Parcours 3 : Futurs leaders – Directions adjointes qui postulent à un poste de direction d’école

Parcours 4 : Directions adjointes inscrites sur la liste d’admissibilité à un poste de direction d’école

Parcours 1

Futurs leaders – Enseignantes et enseignants qui postulent à un poste de direction adjointe

- Des réunions sur le recrutement sont tenues tous les ans en septembre.
- Au début de l’année scolaire, les détails concernant la séance de recrutement et d’information sont affichés sur le portail numérique du personnel de l’OCSB.
- Les directions d’école veillent à ce que tous les membres du personnel reçoivent l’information.
- Après la séance de recrutement et d’information, chaque candidate ou candidat potentiel doit demander une rencontre avec la direction d’école ou la ou le cadre de supervision du conseil scolaire, pour déterminer si elle ou il est prêt à saisir des occasions de leadership. Cette discussion est éclairée par le guide *Catholic Leadership Reflection Guide*.
- La direction d’école ou la ou le cadre de supervision du conseil scolaire décide de recommander ou non la candidate ou le candidat potentiel au programme pour les futurs leaders comme enseignante ou enseignant souhaitant devenir direction adjointe.

Exigences de l’OCSB pour les enseignantes et enseignants qui postulent à un poste de direction adjointe

- Les candidates et candidats doivent avoir terminé les parties 1 et 2 du Programme menant à la qualification de directrice ou de directeur d’école de l’Ontario (PQD). Ils doivent avoir terminé la partie 1 et être inscrits à la partie 2 pour être admis à une entrevue, et avoir terminé la partie 2 pour pouvoir être nommés directions adjointes. L’OCSB offre actuellement les parties 1 et 2 du PQD en partenariat avec le Catholic Principals’ Council of Ontario.
- Le formulaire de déclaration sur le leadership catholique pour les enseignantes et enseignants doit être rempli par la direction d’école ou par la ou le cadre de

supervision du conseil scolaire pour toutes les candidates et tous les candidats recommandés, puis être transmis à l'agente ou l'agent de leadership et d'apprentissage.

- Il est fortement recommandé aux enseignantes et enseignants qui postulent à un poste de direction adjointe de s'inscrire au programme pour les futurs leaders, afin de se préparer au processus d'évaluation du conseil scolaire.
- Portfolio sur le leadership – les critères et les détails sont communiqués à la première séance.
- Les candidates et candidats doivent avoir au moins cinq années d'expérience en enseignement, dans au moins deux cycles – primaire, moyen, intermédiaire, ou supérieur –, et idéalement dans plus d'une école de l'OCSB.
- Ils doivent avoir une expérience et des compétences liées au cycle pour lequel ils postulent.
- Ils doivent soumettre une lettre de recommandation pastorale.
- Ils doivent avoir suivi le cours menant à une QA sur l'éducation religieuse (partie 1) et celui menant à une QA sur l'éducation de l'enfance en difficulté (partie 1).
- Ils doivent avoir une expertise avérée des pratiques d'amélioration de l'école et d'évaluation, s'y connaître en technologies, savoir gérer des conflits et avoir d'excellentes aptitudes en communication.

Parcours 2

Enseignantes et enseignants inscrits sur la liste d'admissibilité à un poste de direction adjointe

- Les membres désignés du service du leadership et de l'apprentissage organisent des occasions d'apprentissage professionnel pour les enseignantes et enseignants inscrits sur la liste d'admissibilité à un poste de direction adjointe. De plus, les candidates et candidats peuvent assister aux réunions du conseil scolaire des directions adjointes.
- Les candidates et candidats sont encouragés à travailler de près tout au long de leur processus d'apprentissage avec une ou un mentor désigné parmi les directions adjointes, conformément aux objectifs d'apprentissage établis.

Parcours 3

Futurs leaders – Directions adjointes qui postulent à un poste de direction d'école

- Après la séance de recrutement et d'information, chaque candidate ou candidat potentiel doit demander une rencontre avec la direction d'école ou la ou le cadre superviseur du conseil scolaire pour déterminer si elle ou il est prêt à saisir des occasions de leadership. Cette discussion est éclairée par le guide *Catholic Leadership Reflection Guide*.
- La direction d'école ou la ou le cadre superviseur du conseil scolaire décide de recommander ou non la candidate ou le candidat potentiel au programme pour les futurs leaders comme direction adjointe souhaitant devenir direction d'école.
- Les dates importantes et les échéances sont communiquées à la séance de recrutement et d'information.

Exigences de l'OCSB pour les directions adjointes qui postulent à un poste de direction d'école

- Les candidates et candidats doivent avoir au moins deux années d'expérience comme direction adjointe, idéalement au palier visé dans leur candidature.
- Ils doivent avoir une expérience et des compétences liées au cycle pour lequel ils postulent.
- Ils doivent soumettre le formulaire de déclaration sur le leadership catholique pour les directions adjointes.
- Dès réception du formulaire approuvé, ils recevront confirmation de leur inscription au programme.
- Il leur est recommandé de s'inscrire au programme pour les futurs leaders afin de se préparer au processus d'évaluation du conseil scolaire.
- Portfolio sur le leadership – les critères et les détails sont communiqués à la première séance pour les futurs leaders ou réunion du conseil scolaire des directions adjointes.
- Les candidates et candidats doivent avoir une expertise avérée des pratiques d'amélioration de l'école et d'évaluation, s'y connaître en technologies, savoir gérer des conflits et avoir d'excellentes aptitudes en communication.

Parcours 4

Directions adjointes inscrites sur la liste d'admissibilité à un poste de direction d'école

- Les membres désignés du service du leadership et de l'apprentissage fournissent aux directions adjointes inscrites sur la liste d'admissibilité à un poste de direction d'école des ressources visant à faciliter leur transition vers leur nouveau poste. De plus, les candidates et candidats peuvent participer à des occasions d'apprentissage professionnel afin de se préparer au processus d'évaluation du conseil scolaire.
- Un congé professionnel financé par la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire du ministère de l'Éducation est accordé aux candidates et candidats pour qu'ils puissent participer à une séance d'apprentissage professionnel d'une journée complète.
- L'agente ou l'agent de leadership et d'apprentissage, en consultation avec les agentes et agents de supervision, organise l'inscription des candidates et candidats au programme et leur envoie une invitation.
- Les candidates et candidats sont encouragés à travailler de près tout au long de leur processus d'apprentissage avec une ou un mentor désigné parmi les directions d'école, conformément aux objectifs d'apprentissage établis.