

Créer des partenaires de l'éducation

Septième d'une série de mini-documents de discussion préparés pour la Table ronde de partenariat en éducation visant une vaste collecte d'observations sur l'orientation de l'éducation en Ontario.

22 décembre 2005

Le ministère de l'Éducation s'est efforcé d'établir une nouvelle relation entre tous les groupes qui forment le secteur de l'éducation publique fondée sur les « trois nouveaux R » : respect, responsabilité et résultats. Il devrait y avoir respect commun, acceptation de responsabilités mutuelles et accord sur les résultats : autrement dit, un véritable partenariat. Alors que le mot « partenariat » a été largement utilisé par le passé, en créer un véritable, qui remplacerait des années de conflit, exigera un changement important qui ne se fera pas facilement ni sans préparer le terrain. Ce document en est un parmi d'autres qui décrivent les changements proposés à la politique du gouvernement pour assurer qu'existent les conditions nécessaires à la réussite d'un tel partenariat.

Diriger l'éducation

NOUVEAUX MÉCANISMES DE SOUTIEN AUX DIRECTRICES, AUX DIRECTEURS, AUX DIRECTRICES-ADJOINTES ET AUX DIRECTEURS-ADJOINTS DES ÉCOLES DE L'ONTARIO FINANCÉES PAR LES DENIERS PUBLICS

INTRODUCTION

Le secteur de l'éducation a besoin de nombreux leaders, dont le leadership s'exerce de nombreuses façons. Sans aucun doute, le leadership le plus remarqué est exercé au niveau de l'école par les directrices et les directeurs et par les directrices adjointes et les directeurs adjoints, qui, dans les faits, guident l'éducation publique là où elle est dispensée. Ils ont une influence particulière sur les élèves, la plus importante après celle du personnel

enseignant dans les salles de classe.

Le directorat présente un grand défi, maintenant plus que jamais dans l'histoire de l'Ontario. Les besoins et les capacités des élèves de nos écoles sont beaucoup plus importants et variés qu'auparavant. Les élèves, les parents et la société en général attendent beaucoup plus de l'éducation que par le passé.

Les politiques provinciales des dix dernières années ont fait grimper artificiellement le niveau de difficulté inhérent. Au cours de cette décennie, on a observé un très grand nombre de changements de même qu'une diminution des ressources de soutien. Au cours de cette même période, on a multiplié les exigences à l'endroit des administratrices et administrateurs d'école tout en réduisant le personnel de supervision dont ils relèvent aux conseils scolaires et le personnel de soutien local avec lequel ils collaborent dans l'école. Entre 1996 et 2002, le nombre de directrices et directeurs à temps partiel a plus que doublé, passant de 7 % à 15 % alors que le nombre de directrices adjointes et directeurs adjoints à temps partiel est passé de 5 % à 13 %. Dans ces conditions difficiles, nos 7 500 directrices, directeurs, directrices adjointes et directeurs adjoints ont contribué de façon appréciable au maintien du meilleur milieu d'apprentissage possible pour les élèves. Néanmoins, les contraintes de la dernière décennie ont eu des conséquences néfastes qui se reflètent dans le nombre sans précédent de départs à la retraite, à cause desquels on se retrouve à présent avec une proportion élevée de nouveaux directeurs, directrices, directrices adjointes et directeurs adjoints, moins expérimentés.

D'un autre côté, le rôle de directrice ou directeur et celui de directrice adjointe ou de directeur adjoint n'a probablement jamais été aussi potentiellement enrichissant. On a réalisé de grands progrès ces deux

dernières années. Cependant, le gouvernement McGuinty reconnaît qu'en bout de ligne le succès des efforts nécessaires déployés pour améliorer l'éducation publique dépend principalement de l'adhésion inconditionnelle et de la participation enthousiaste des directrices et directeurs d'école et de leur personnel. Ces efforts sont en outre tributaires de l'accroissement du soutien aux directrices et aux directeurs, de sorte qu'ils puissent remplir leur rôle. C'est pourquoi l'une des premières initiatives du nouveau gouvernement a été de se tourner vers les directrices et les directeurs et leurs associations en vue de connaître les moyens d'améliorer la situation. Bien que nous ayons réalisé certains progrès à ce jour, nous croyons qu'il est temps de formuler une stratégie globale en vue de renforcer le leadership dans les écoles. Notre objectif général est de soutenir les directrices, les directeurs, les directrices adjointes et les directeurs adjoints afin qu'ils soient en mesure de relever tous les défis que comporte le leadership dans les écoles de nos jours. La stratégie vise les cinq buts suivants :

- réunir les conditions nécessaires pour que les directrices et directeurs puissent remplir la fonction essentielle de « leaders pédagogiques » dans nos écoles;
- offrir une formation et un soutien de la meilleure qualité possible aux directrices, directeurs, directrices adjointes et directeurs adjoints, avant et pendant leur carrière;

- accroître la contribution des directrices, des directeurs, des directrices adjointes et des directeurs adjoints dans le système d'éducation;
- accroître le respect et la sécurité inhérents aux rôles de directrice ou directeur et de directrice adjointe ou directeurs adjoint;
- préciser le rôle, les pouvoirs, les responsabilités et les obligations des directrices, des directeurs, des directrices adjointes et des directeurs adjoints en vue d'assurer la cohérence et l'uniformité des attentes.

LIBÉRER LES DIRECTRICES ET LES DIRECTEURS EN TANT QUE LEADERS PÉDAGOGIQUES

Jouer le rôle d'animatrice ou d'animateur d'une communauté d'apprentissage solidaire, voilà sans doute l'une des plus puissantes descriptions que l'on puisse faire du directorat moderne.

À la base se trouve le leader pédagogique, qui établit ou soutient un milieu éducatif fructueux et cultive le leadership dans l'école. Le modèle de leadership partagé est le mieux adapté au milieu scolaire. La directrice ou le directeur doit pouvoir être le catalyseur d'une collaboration professionnelle durable dans l'école. Cela suppose une collaboration bidirectionnelle continue avec les enseignantes et les enseignants à titre de professionnels, de qui on peut attendre beaucoup. Des études récentes (Leithwood, 2005; Marzano *et al.*, 2005) confirment le rôle

essentiel des directrices et des directeurs dans la structuration du travail et des compétences des enseignantes et des enseignants ainsi que dans la formulation de nombreuses pratiques et politiques, lesquelles contribuent à leur tour à améliorer les résultats des élèves. Il apparaît clairement que le nouveau rôle des directrices et des directeurs est de mettre sans relâche l'emphase sur l'enseignement et l'apprentissage grâce à la formation d'autres leaders dans l'école.

Un leadership connexe doit également s'exercer dans la communauté d'apprentissage élargie, lequel consiste surtout à inciter les élèves, les parents et les collectivités avoisinantes à se considérer comme parties prenantes des décisions et des méthodes en matière d'éducation. Obtenir le soutien nécessaire au succès de l'éducation nécessite constamment une prise de conscience et un accord. La directrice ou le directeur est la pierre angulaire qui assurera que l'objectif moral de l'enseignement demeure au premier plan. Un point de vue essentiel est celui d'un « théoricien du système en action », de Michael Fullan, selon lequel chacun des contributeurs doit être dirigé vers le niveau qui lui est supérieur et sa propre responsabilité immédiate.

La nécessité d'un leadership unique, adapté aux écoles, est une idée largement répandue dans le secteur de l'éducation. Les directrices et les directeurs, les parents et le personnel enseignant conviennent que ce rôle ne peut être réduit à son

volet de gestion. Pour que le rôle de leader pédagogique soit viable, les directrices et les directeurs ont besoin de temps alors qu'ils font face à différentes demandes concurrentes.

Le Ministère a collaboré avec les conseils scolaires en vue de créer un milieu de travail positif dans l'ensemble et de normaliser les relations avec le personnel. Cependant, on peut faire beaucoup plus, en particulier pour dégager les directrices et les directeurs de certaines pressions.

Initiatives visant à alléger les tâches administratives

Augmentation de l'effectif. Au cours des deux dernières années, de nouvelles ressources ont été fournies pour compenser les compressions des programmes et les réductions de personnel qui ont eu lieu par le passé. On estime qu'environ 11 000 employées et employés sont venus grossir l'effectif des écoles publiques ces deux dernières années, une augmentation globale de 6 % visant à inverser la tendance des dernières années. Le nombre de postes de directrices adjointes et de directeurs adjoints avait augmenté de près de 3,4 % et le personnel de supervision, de 5 % à la fin de l'exercice 2004-2005 comparativement à 2002-2003. Un financement de quelque 50 millions de dollars a été accordé afin de s'assurer que les postes de directrice ou directeur, de secrétaire et de concierge de toutes les écoles rurales soient pleinement financés. Le plan de quatre ans du gouvernement pour l'amélioration de

l'éducation apportera du personnel supplémentaire.

Rationalisation des procédures. Le système Allocation d'aide spécialisée (AAS) a été suspendu et sera remplacé par un processus bien plus simple. Le test de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) a été réformé afin de diminuer de moitié le temps requis. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée législative, le régime d'évaluation du rendement du personnel enseignant sera aussi réformé pour le rendre plus efficace et plus gérable et pour mettre l'accent sur le perfectionnement du personnel. Une loi sera présentée pour proposer la modification de l'évaluation du rendement du nouveau personnel enseignant; l'évaluation des enseignantes et enseignants déjà en poste sera également revue. Des projets pilotes seront menés pour évaluer si l'on peut avoir des méthodes de rapport qui sont moins onéreuses tout en fournissant toujours aux parents les renseignements opportuns et utiles sur les progrès de leurs enfants.

Projet de rapport unique. Le Ministère travaillera avec les conseils scolaires pour élaborer un rapport unique et réduire de façon importante la quantité de demandes de renseignements, ce qui comprend l'élimination de tout rapport inutile. Chaque besoin sera évalué par rapport à la valeur qu'il apporte. Les directrices et les directeurs seront secondés pour pouvoir exercer une surveillance indépendante de la production des rapports à l'intention

de l'ensemble de la communauté scolaire, pour assurer son accomplissement dans des délais raisonnables et de la façon la plus bénéfique pour l'école.

Évaluation de la fonction de soutien. Le Ministère travaillera avec les conseils scolaires à un train de mesures, incluant l'utilisation accrue de soutien administratif pour certaines fonctions, une aide mieux appuyée aux fonctions de santé et de sécurité, la coordination du ramassage scolaire et le soutien aux relations avec d'autres membres clé du personnel, comme les concierges en chef.

Initiatives visant à améliorer l'excellence de l'instruction

Le Ministère présentera une loi visant à augmenter le nombre de journées pédagogiques, loi qui, si elle est approuvée, donnera aux directrices et aux directeurs assez de temps pour travailler avec leur personnel.

Une étude 1,7 millions de dollars sur les programmes de mentorat a été entreprise l'année dernière à l'échelle de la province et un nouveau programme d'initiation à l'enseignement, d'une valeur de 15 millions de dollars, est en cours d'implantation. Ce dernier a pour objet d'offrir un encadrement aux enseignantes et enseignants débutants. Quelque 16 000 enseignantes et enseignants ont été formés aux méthodes de littératie et de numératie les plus efficaces dans les cycles primaire et moyen, et 800 enseignantes et

enseignants reçoivent actuellement une formation pour la réussite des élèves dans les écoles secondaires. Ces enseignantes et enseignants seront disponibles pour aider les directrices et les directeurs dans le cadre d'équipes visant l'amélioration des résultats.

Autres initiatives

Grâce à une commission provinciale pour la stabilité et à d'autres mesures, le Ministère prendra immédiatement les moyens pour régler collaborativement des problèmes communs mis en relief par les dialogues provinciaux et ceux qui ressortent des conventions collectives des conseils scolaires et des fédérations. Le premier de ces moyens sera de s'assurer d'une supervision assurant la sécurité des élèves en tout temps, sans frais supplémentaires pour les conseils scolaires ou pour la province.

Dans le même ordre d'idées, une commission pour la réussite des élèves sera mise sur pied; celle-ci travaillera avec les conseils scolaires et les fédérations aux échelons régional et local, afin d'assurer le meilleur déploiement de personnel en appui aux gains des élèves en difficulté, comme il a été convenu dans les dialogues provinciaux.

Budgets scolaires de base améliorés. Le Ministère travaillera avec les directrices et les directeurs ainsi qu'avec les conseils scolaires pour trouver un juste équilibre entre les services des conseils et le contrôle local discrétionnaire des fonds. Une nouvelle politique de financement assurera également

qu'il ne soit pas nécessaire de faire des levées de fonds pour les fournitures essentielles à l'éducation.

Liens avec les parents et la collectivité – Le Ministère augmentera l'aide et les ressources fournies aux conseils afin de faciliter l'amélioration du soutien aux parents et aux conseils scolaires. Un groupe de travail composé de parents, de directrices et de directeurs tâchera de déterminer quelle est la meilleure façon d'assurer qu'il existe au niveau de l'école une interface conviviale, reposant sur le respect réciproque et la responsabilité mutuelle.

Sécurité des écoles. Une loi sur la sécurité dans les écoles clarifiera les responsabilités et pouvoirs discrétionnaires des directrices et directeurs en vertu de la loi. Des programmes supplémentaires sont en cours d'implantation pour assurer la sécurité dans les écoles.

FORMATION ET SOUTIEN

Le Ministère soutiendra la création d'un institut du leadership en éducation afin d'assurer le perfectionnement professionnel des directrices, directeurs, directrices adjointes et directeurs adjoints. L'institut mettra à profit les efforts des associations des directrices et directeurs d'école et des conseils scolaires en adoptant un modèle « virtuel », qui permettra de conserver ce qu'il existe de mieux aujourd'hui.

L'institut fournira un cadre, grâce auquel les leaders scolaires bénéficieront non seulement de formation, mais aussi de

programmes destinés à favoriser leur bien-être. Il leur donnera aussi accès à des recherches faisant autorité tout en stimulant les échanges sur des questions liées au leadership.

Dans le cadre de leur perfectionnement, les leaders en éducation pourraient prendre part à des activités qui répondraient à leurs propres besoins en matière d'épanouissement où qu'ils en soient dans leur carrière — débutants, établis ou expérimentés. Les directrices adjointes et les directeurs adjoints font, eux, face à des difficultés qui leurs sont propres. On veillera par conséquent à leur offrir une formation, du perfectionnement et du soutien adaptés à leur rôle.

L'institut verra à la coordination d'un éventail d'initiatives qui ont été présentées afin de soutenir les directrices et les directeurs d'école (littératie-numératie, réussite des élèves, écoles saines, écoles sécuritaires, etc.) et veillera à ce qu'il y ait un soutien d'ensemble coordonné.

On instaurera un nouveau programme afin de permettre aux directrices et aux directeurs d'école dont les défis et les priorités sont similaires de collaborer les uns avec les autres, par-delà la barrière des conseils, ainsi que des programmes d'échange visant à leur donner l'occasion de collaborer avec des collègues d'autres provinces.

L'institut se penchera sur les normes de pratique et le Programme menant à la qualification de directrice ou de

directeur d'école de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario afin de s'assurer que ceux-ci sont les plus pertinents et efficaces possible; il tâchera aussi de cerner les nouveaux domaines requis pour le directorat moderne, dont les compétences culturelles.

Le Ministère appuiera également un programme de mentorat pour le directorat, conçu pour assurer un accès rapide à des directrices et des directeurs d'expérience, actifs ou retraités, de manière à encourager les nouveaux directeurs et directrices et à soutenir leur perfectionnement durant les cinq premières années, voire même au-delà.

UN PLUS GRAND RÔLE POUR LES DIRECTIONS ET LES DIRECTIONS ADJOINTES

Les directrices et les directeurs d'école doivent avoir un rôle déterminant dans les questions d'éducation. Le Ministère propose de parrainer un **groupe de concertation** du Ministre formé de directrices et directeurs d'école qui sera chargé, dans un premier temps, de superviser les réformes des directions d'école et qui sera appelé, dans un deuxième temps, à donner au besoin une perspective scolaire. On invitera les associations, les conseils et d'autres à participer au choix des directrices et directeurs d'école de la province qui pourraient faire partie de ce groupe; ceux-ci devraient en être à différentes étapes dans leur carrière et provenir de contextes différents. Même s'il ne remplacerait aucunement les

relations bilatérales existantes et les discussions entre le Ministère et les associations des directions d'école, qu'il ne ferait que compléter, ce groupe ferait en sorte qu'un point de vue de première ligne soit entendu sur toutes les réformes qui concernent les directrices et les directeurs d'école. Nous avons déjà reçu plus de 150 candidatures de sources diverses.

Le Ministère proposera également un protocole en vue d'une meilleure utilisation des conseils des directrices et directeurs d'école, qui pourraient agir comme véritables groupes de concertation pour la prise de décisions dans les conseils scolaires.

SÉCURITÉ ET RESPECT PROFESSIONNELS

Les directrices et les directeurs d'école sont, à juste titre, fort estimés par la population, comme le sont d'autres professionnels tels que les infirmières et les infirmiers, les médecins et le personnel enseignant lui-même.

En dépit de la perception générale du public, les directrices et les directeurs d'école ont le sentiment que leur statut a diminué et que les pressions ont augmenté. Le gouvernement s'efforcera de rétablir un degré de respect élevé à l'intérieur du système et d'améliorer la sécurité du poste. On est à mettre sur pied un prix d'excellence du premier ministre dans le but de souligner et de célébrer le leadership dans le domaine scolaire en Ontario.

Le retrait des directrices, des directeurs, des directrices adjointes et des directeurs adjoints des fédérations d'enseignantes et d'enseignants, décidé par le gouvernement précédent, a eu plusieurs ramifications. L'une est la dépendance à l'égard des marchés de services avec des particuliers et l'élément d'incertitude engendré pour les directrices et les directeurs d'école.

Le Ministère propose :

- d'enchâsser dans la réglementation des normes concernant les marchés de services avec ces particuliers;
- d'établir une norme de base pour l'évaluation du rendement des directrices et directeurs d'école, ainsi que des directrices adjointes et directeurs adjoints, prenant en compte leurs attentes professionnelles communes.

De plus, passé un certain stade dans leur carrière, les directrices et directeurs d'école devraient bénéficier d'une forme de « sécurité méritée » quand ils ont satisfait les exigences d'évaluation du rendement.

Le Ministère propose également que les conseils fournissent aux directrices et aux directeurs d'école des « affectations assurées » d'une durée de cinq ans dans les écoles, sous réserve d'une révision après deux ans. Cette proposition tient compte de la recherche sur le cycle optimal du leadership ainsi que sur les effets nuisibles des réaffectations fréquentes sur les élèves et sur les

directions d'école. Les directrices et les directeurs d'école devraient également avoir le droit d'être consultés à propos des réaffectations.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée législative, le Ministère reformera l'Ordre des enseignantes et des enseignants en veillant au maintien voire à l'amélioration de la représentation des directions d'école; il fera aussi en sorte, dans cette réforme, que la participation rende possible les évaluations par des pairs pour les directions d'école.

Le Ministère envisagera différents moyens d'assurer aux enseignantes et enseignants le soutien continu de leur fédération tandis qu'ils tâtent du directorat.

DÉFINITION DU RÔLE DES DIRECTIONS D'ÉCOLE

À l'heure actuelle, la législation définit le rôle des directrices et des directeurs d'école ainsi que des directrices et directeurs adjoints en termes de fonctions, de responsabilités et de pouvoirs précis. Le Ministère établira un groupe de travail des directrices et directeurs d'école, groupe qui sera chargé d'examiner les lois et règlements actuels et de faire rapport au Ministre en incluant des recommandations concernant les changements nécessaires pour satisfaire aux besoins actuels.

Le rapport sera examiné par une table de concertation dans le but d'arriver au meilleur résultat possible au sein du secteur avant d'entreprendre une consolidation

législative du rôle au moyen d'une interprétation à jour.

CONCLUSION

La réussite de nos tentatives de réforme dépendra de la force des équipes de direction de toutes nos écoles. Nous avons l'intention de

contribuer à la création de conditions propres à permettre aux directions d'école d'être un moteur pour l'atteinte de niveaux de rendement sans précédent dans toutes les écoles de la province.