

## SOUTENIR LA STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

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

#### Qu'est-ce que la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC)?

La SDLC exige des conseils scolaires qu'ils établissent une approche globale de développement d'un leadership de haute qualité au sein de leur organisation. La SDLC vise l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves grâce à un leadership efficace. Elle se fonde sur les résultats de recherches concernant les pratiques de développement efficace du leadership et elle est intégrée aux examens opérationnels des conseils effectués par le Ministère. Par ailleurs, la SDLC soutient et s'harmonise directement avec les priorités en éducation de la province et les objectifs de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL) :

- de hauts niveaux de rendement des élèves;
- la réduction des écarts en matière de rendement des élèves;
- l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique.

#### **La Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL)**

Lancée en 2008, la SOL est un plan d'action complet destiné à appuyer le rendement et le bien-être des élèves et à attirer et à former des leaders scolaires et des leaders du système compétents et passionnés. La SOL s'appuie sur l'idée que des progrès considérables peuvent être réalisés vers l'atteinte des trois priorités fondamentales de la province en améliorant directement la qualité du leadership à l'échelle des écoles et des conseils scolaires, en appuyant le développement du leadership et en travaillant de concert avec les autres divisions du Ministère dans le but d'améliorer les conditions pour un enseignement et un apprentissage efficaces dans les écoles et les salles de classe.

Cette stratégie a été élaborée de façon progressive, en partenariat avec des conseils scolaires et des partenaires clés dont des associations de directions d'école et de directions adjointes, d'agentes et d'agents de supervision et de directions de l'éducation. Au cours de l'année initiale du plan d'action triennal de la SOL, on a demandé aux conseils scolaires de mettre en œuvre un programme de mentorat destiné aux leaders scolaires nouvellement nommés. Une initiative en matière de planification de la relève et de développement de talents a été introduite lors de la deuxième année de mise en œuvre de la stratégie. En 2010-2011, soit la troisième année de la stratégie, la planification de la relève et le développement de talents, le mentorat pour les leaders scolaires et les leaders

du système nouvellement nommés et l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ont été intégrés à une initiative plus large : la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Les conseils scolaires sont requis de nommer une personne responsable de la SDLC qui veillera à l'harmonisation des différentes composantes du développement du leadership.

#### Quelle est la raison d'être de la SDLC?

La SDLC permet aux conseils scolaires d'attirer et de former des leaders de haut calibre. Elle cible les leaders scolaires (directions d'école et directions adjointes), les leaders du système (agentes et agents de supervision et directions de l'éducation) et les personnes aspirant à un poste de leadership scolaire (comme la direction d'école ou la surintendance de l'école) ou non scolaire (comme la surintendance des affaires ou les leaders de secteur).

#### Éléments clés de la SDLC

##### **Planification de la relève et développement de talents.**

La planification de la relève et le développement de talents consistent à susciter chez tout le personnel du système le sentiment qu'ils font partie intégrante de la stratégie en matière de leadership. L'objectif est d'attirer et de former des leaders passionnés et compétents qui sont en mesure de soutenir efficacement le rendement des élèves et de favoriser leur bien-être. Le développement de talents au sein du système encourage le personnel à développer des compétences de leadership dans leurs fonctions actuelles et les prépare à occuper d'autres postes de leadership, s'ils le désirent.

##### **Mentorat destiné aux leaders nouvellement nommés.**

Le mentorat procure une orientation et un soutien adapté au rôle particulier des leaders scolaires et des leaders du système nouvellement nommés. Le mentorat les aide à acquérir et à mettre en pratique les habiletés techniques et les habiletés d'adaptation qui leur sont essentielles à cette étape importante de leur carrière de leader.

##### **Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA).**

Cette évaluation a pour but d'assurer le soutien nécessaire aux leaders scolaires dans leur croissance et leur développement professionnels. Il s'agit d'une stratégie ciblée, mise en pratique à l'échelle du conseil, qui offre des possibilités formelles et informelles de rétroaction, de dialogue et d'apprentissage professionnel continu.

## Aller plus loin

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

Le CLO définit les qualités d'un leader de haut calibre et les éléments essentiels à la mise en œuvre de la SOL. Il s'agit d'un outil d'apprentissage professionnel s'échelonnant sur toute la carrière, permettant de stimuler et de diriger des conversations axées sur l'apprentissage et portant sur des pratiques réussies et des approches efficaces liées au leadership dans le but de surmonter les enjeux et les défis auxquels font face les leaders scolaires et les leaders du système.

Les capacités clés du leadership (CCL) sont tirées du CLO et servent à appuyer les conseils scolaires et les leaders dans l'orientation de leurs efforts en matière de développement du leadership. Selon certaines études, l'application de ces cinq CCL a des retombées positives sur le rendement des élèves. Voici ces capacités : fixer des objectifs, harmoniser ressources et priorités, promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif, utiliser des données et prendre part à des conversations courageuses.

### Cadre pour l'efficacité des conseils scolaires de district

Le Cadre pour l'efficacité des conseils scolaires de district, qui se fonde sur une étude empirique réalisée en Ontario par Kenneth Leithwood à la demande de l'Institut de leadership en éducation, est en cours d'élaboration. Il sera intégré par la suite au Cadre de leadership de l'Ontario. Il comporte quatre aspects principaux :

- **Processus de base** – Les caractéristiques des systèmes d'éducation qui ont la plus grande incidence sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage.
- **Conditions favorables** – Les conditions propices au bon fonctionnement des processus de base.
- **Leadership** – Le leadership professionnel et le leadership des représentantes et représentants élus.
- **Relations** – Les relations au sein du système et entre le système et les partenaires externes.

## Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

Le continuum de mise en œuvre de la SDLC établit les attentes du Ministère concernant les éléments et les stratégies à inclure dans le plan de développement du leadership du conseil. Il décrit les domaines prioritaires à considérer pour assurer l'efficacité du processus continu de repérage, d'embauche et de formation de leaders talentueux en mesure d'exercer un rôle de leadership et une saine gestion des ressources et des services. Les conseils scolaires sont ainsi capables d'évaluer eux-mêmes où ils se situent dans le continuum, ce qui leur permet d'optimiser l'utilisation des ressources et l'harmonisation aux domaines prioritaires. Le continuum comprend les éléments suivants :

- **Les pratiques d'identification et de recrutement** sont inclusives, détaillées et clairement communiquées.
- **La formation et le développement de talents des leaders potentiels** fournissent des possibilités d'acquisition de compétences en leadership.
- **Les processus de sélection** sont systématiques, transparents, équitables et inclusifs.
- **Les possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés** respectent les priorités des conseils scolaires et incluent un mentorat de haute qualité.

- **Les processus pour le transfert et l'affectation** offrent un soutien à la transition.
- **Le renforcement des capacités pour les leaders chevronnés** offre un soutien systématique à l'aide de diverses possibilités d'apprentissage professionnel.

## Institut de leadership en éducation

L'Institut de leadership en éducation (ILE) a fourni les éléments essentiels à la mise en œuvre de la composante de la SDLC liée à la planification de la relève et au développement de talents. L'ILE a demandé la création d'un rapport intitulé *Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario*, lequel a été publié en 2008. Ce rapport est disponible sur le site Web de l'ILE à l'adresse [www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca).

## Les objectifs de la SDLC

La SDLC vise à :

- alimenter des processus et des pratiques qui permettront d'attirer des personnes de haut calibre, qui représentent bien la diversité présente en Ontario, à des postes de leadership pédagogique et de leadership des affaires dans le système, et à aider les personnes jouant des rôles de leadership à devenir les meilleurs leaders possible;
- permettre aux conseils scolaires d'élaborer des plans détaillés de mise en œuvre de la SDLC à l'aide de son continuum de mise en œuvre;
- renforcer les initiatives en matière de planification de la relève et de développement de talents dans le but de soutenir les possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders scolaires et les leaders du système, ainsi que le renforcement des capacités pour les leaders chevronnés.

## Réalisations à ce jour

Selon les personnes responsables de la SDLC, la perspective stratégique de la SDLC a entraîné des résultats positifs en matière de planification de la relève et de développement de talents. Par exemple : « La transparence et la clarté des étapes du processus (méthode normalisée) ont suscité un intérêt et un enthousiasme généralisés pour le développement du leadership ».

## Prochaine étape

Durant l'année scolaire 2011-2012, nous unirons les efforts déployés à ce jour dans le cadre de la SOL et de la SDLC en vue d'étendre et de parfaire la mise en œuvre, mais aussi afin de renforcer les liens et de créer une synergie entre le développement du leadership et les initiatives qui favorisent le rendement et le bien-être des élèves.

## POUR EN SAVOIR PLUS

Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire  
[www.ontario.ca/leadershipeducation](http://www.ontario.ca/leadershipeducation)