

SOUTENIR LA STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Soutiens offerts aux leaders du système

Quels sont les soutiens offerts aux leaders du système?

Les leaders du système, qui comprennent les agentes et agents de supervision et la direction de l'éducation, reçoivent des soutiens variés adaptés à leur contexte et au stade où ils en sont dans leur carrière. Les possibilités d'apprentissage professionnel visent l'harmonisation des pratiques fondamentales en leadership, dont la grande incidence sur le rendement des élèves est démontrée. En fonction des recherches actuelles et des commentaires venant des principaux partenaires, les leaders du système reçoivent un soutien adapté et intensif par l'intermédiaire des initiatives suivantes :

- Mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés
- Programmes destinés aux agentes et agents de supervision et à la direction de l'éducation

Quelle est la raison d'être de ces soutiens?

- Les deux premières années dans le rôle de leader du système sont particulièrement enrichissantes et remplies de défis. Les leaders du système nouvellement nommés doivent faire la transition vers leur nouveau rôle et ont besoin d'une aide adaptée à leurs responsabilités particulières.
- Le mentorat est considéré comme l'une des approches les plus utiles pour favoriser le développement continu du leadership, une approche qui intègre l'apprentissage et la croissance au travail quotidien pour le leader du système nouvellement nommé.
- Le rôle de leader du système est complexe et exigeant. Pour être en mesure de bâtir et de renforcer les capacités du leader du système tout au long de sa carrière, il est essentiel de favoriser une harmonisation des trois niveaux de soutiens et d'initiatives qui encourage la collaboration entre l'école, le conseil scolaire et la province, ainsi que l'engagement à l'égard de la réussite des élèves.

Éléments clés des soutiens offerts aux leaders du système

Mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés

- Le Ministère encourage une approche éprouvée et uniforme en matière de mentorat, laquelle intègre des composantes essentielles à la qualité du mentorat, tel que démontré par des recherches et la pratique professionnelle.
- En 2007, le Ministère a lancé un projet pilote de mentorat et de coaching à l'échelle provinciale à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système.
- En 2008, le Ministère entame une mise à l'essai élargie en collaboration avec les associations de leaders du système (les trois associations d'agentes et d'agents de supervision

et les trois associations de directions de l'éducation au sein du Council of Ontario Directors of Education [CODE]), en vue de déterminer le meilleur moyen de satisfaire les besoins des leaders du système nouvellement nommés grâce au mentorat.

- Les associations de leaders du système reçoivent du financement afin de continuer à offrir le programme de mentorat aux leaders du système nouvellement nommés.

Programmes destinés aux cadres

- Le Ministère a conclu un contrat avec The Learning Partnership dans le but d'élaborer, d'offrir et d'évaluer deux programmes de développement des compétences en gestion, dont l'un est destiné aux agentes et agents de supervision occupant leur poste depuis au moins un an, et l'autre à la direction de l'éducation ou aux candidates et candidats potentiels aux postes de direction. Ces programmes, offerts en collaboration avec la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, englobent le développement du leadership, la création de relations et le perfectionnement de la gestion des enjeux liés aux affaires, au fonctionnement et aux ressources humaines.
- Chaque programme destiné aux cadres consiste en des modules de salles de classe étalés sur deux ou trois jours, accompagnés d'apprentissage pratique dans le cadre d'un projet d'amélioration de l'enseignement à l'échelle d'un conseil, lequel est dirigé par les participantes et participants. Ce programme permet à ceux-ci d'axer leurs efforts sur l'amélioration des systèmes du conseil, des processus ou des initiatives en matière de rendement des élèves.
- Le Ministère a conclu un contrat avec le Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques (CFORP) pour que celui-ci élabore, offre et évalue un programme de développement des compétences en gestion destiné aux agentes et agents de supervision et à la direction de l'éducation de langue française, tant en Ontario qu'ailleurs. Parmi les autres participantes et participants potentiels à ce programme, citons les personnes détenant une maîtrise et souhaitant occuper le poste d'agent ou agent de supervision.
- Le programme du CFORP comporte deux phases offertes durant l'été (d'une durée de deux semaines chacune). Il fournit une formation et un perfectionnement rigoureux axés sur les attentes actuelles en matière de leadership de haute qualité, et vise à aider les leaders à s'acquitter de leurs rôles et responsabilités au sein des conseils scolaires de langue française. Ce programme fournit aux leaders du système les connaissances, les habiletés et les compétences dont ils ont besoin pour gérer les défis stratégiques, institutionnels, structurels, culturels et opérationnels de leur organisation.

Les objectifs des soutiens offerts aux leaders du système

Ces initiatives visent à :

- aider les conseils scolaires à attirer des gens hautement motivés et qualifiés pour assurer les rôles de leadership;
- aider les associations à offrir des programmes destinés aux leaders du système qui contribuent à former des leaders en mesure de cibler l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage tout en s'acquittant de leurs tâches administratives;
- fournir aux leaders du système des occasions d'acquérir des connaissances essentielles pour apporter des améliorations à l'échelle du conseil et pour harmoniser des ressources et systèmes de gestion, et ce, en vue d'atteindre les objectifs stratégiques du conseil tout en respectant les directives du Ministère.

Programme d'orientation

Chaque année, l'Institut de leadership en éducation (ILE) offre un programme d'orientation pour les agentes et agents de supervision nouvellement nommés. Ce programme permet aux participantes et participants d'approfondir leur compréhension des principales initiatives du Ministère en matière d'éducation et du rôle primordial que jouent les leaders du système pour favoriser le rendement des élèves.

Réalisations à ce jour

Mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés

- En 2009-2010, les associations de leaders du système ont collaboré avec le Ministère pour offrir un programme de mentorat aux leaders du système nouvellement nommés. Ces associations ont aussi bénéficié du soutien du Ministère pour préparer des guides et des manuels servant à favoriser le perfectionnement professionnel auprès des nouveaux leaders du système.
- La participation des directions de l'éducation à un sondage en ligne portant sur l'efficacité de l'initiative de mentorat a permis d'en déterminer les principaux avantages pour les mentors et les mentorés, soit la possibilité de réfléchir sur la pratique professionnelle, l'accroissement de la confiance dans leur rôle de leaders en éducation et l'amélioration des connaissances et des pratiques en matière de leadership.
- Dans l'ensemble du système, on signale différents avantages, comme l'amélioration du rendement des nouvelles administratrices et des nouveaux administrateurs, le renforcement de l'expertise, le soutien aux priorités du système et l'accès à des idées et des soutiens externes.

Programmes destinés aux cadres

- D'après les commentaires des participantes et participants, le programme a offert l'aide personnalisée nécessaire pour mener des réformes difficiles.
- Tous les participantes et participants ont signalé au moins un enjeu qu'ils ont été en mesure de résoudre grâce à leurs apprentissages acquis dans le cadre du programme. La plupart de ces enjeux ciblaient les habiletés en leadership.
- Des groupes de consultation conjointe de participantes et participants ont été créés dans le but de fournir des commentaires concernant les projets d'amélioration des conseils. Les processus liés à la consultation conjointe ont été identifiés comme un aspect positif du programme.

Prochaines étapes

La Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL)

Lancée en 2008, la SOL est un plan d'action complet destiné à favoriser l'amélioration du rendement et le bien-être des élèves, ainsi qu'à attirer et à former des leaders scolaires et des leaders du système passionnés et compétents. Les leaders du système ont la possibilité de consolider leurs efforts en matière de développement du leadership dans le cadre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC), qui comprend la planification de la relève et le développement de talents, le mentorat et l'évaluation du rendement.

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, est en cours d'élaboration; celui-ci sera intégré par la suite comme composante au Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). Il définit les éléments qui permettent aux systèmes d'éducation de favoriser l'amélioration du niveau de rendement des élèves. Ce cadre comprend 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.

Évaluation du rendement des agentes et agents de supervision

- Un Groupe de travail pour l'évaluation du rendement des agentes et agents de supervision a été créé afin de fournir des recommandations concernant le processus d'évaluation, le cycle et les critères d'évaluation.
- Un guide de pratiques réussies sera mis au point, et un projet pilote d'évaluation du rendement des agentes et agents de supervision se déroulera en 2011-2012.

POUR EN SAVOIR PLUS

Mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés
www.ontario.ca/leadershipeneducation

CFORP – Institut de leadership d'été –
Leadership pour le personnel cadre supérieur
www.cforp.on.ca

The Learning Partnership – Programmes destinés aux cadres
(en anglais seulement)
www.thelearningpartnership.ca