

Le document *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario* (2008) décrit le leadership scolaire comme un facteur important favorisant l'atteinte des trois priorités essentielles de la province en matière d'enseignement : de hauts niveaux de rendement des élèves, la réduction des écarts en matière de rendement des élèves et l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique.

Une amélioration tangible et durable des écoles ontariennes nécessite une culture de collaboration professionnelle dans chaque école, où les membres du personnel travaillent de concert à l'utilisation de données probantes afin d'améliorer leur pratique pédagogique et l'apprentissage des élèves. La création de milliers de ces écoles réclame un meilleur leadership dans les écoles et dans le système. De plus, le développement du leadership au niveau des conseils scolaires peut améliorer la capacité des leaders à travailler ensemble à la mise en œuvre des trois priorités essentielles et des conditions propices à l'apprentissage.

B. Pervin, M. J. Gallagher, G. Clarke, J. Grieve, G. Sékaly et R. Théberge
Sous-ministre adjointe, sous-ministres adjoints. Équipe de mise en œuvre en matière de leadership du Ministère, 2010

En quoi consiste la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL)?

Lancée en 2008, la SOL est un plan d'action complet conçu de façon à appuyer le rendement et le bien-être des élèves en attirant et en formant des leaders scolaires et des leaders du système passionnés et compétents. La SOL s'appuie sur une théorie voulant que les trois priorités fondamentales de la province peuvent être atteintes par les mesures suivantes : améliorer directement la qualité du leadership des écoles et des conseils scolaires, appuyer le développement du leadership et travailler de concert avec d'autres divisions du Ministère dans le but d'améliorer les conditions pour que l'enseignement et l'apprentissage soient plus efficaces dans les écoles et les salles de classe. Voici quelques-unes des composantes clés de la SOL :

- Cadre de leadership de l'Ontario
- Programmes pour les cadres supérieurs destinés aux leaders du système
- Groupe ministériel de référence des directions d'école
- Publications sur le leadership
- Colloque des directions d'école
- Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (comprend la planification de la relève et le développement de talents, le mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés, les évaluations du rendement et les conditions générales d'emploi des directions d'école et des directions adjointes)
- Institut de leadership en éducation

La Stratégie ontarienne en matière de leadership en 2011-2012 : approfondissement et évaluation de la mise en œuvre et de son impact

La première phase de la SOL a consisté à faire la mise en œuvre répartie sur trois ans de 13 initiatives clés. Une évaluation effectuée en 2011 a indiqué de hauts niveaux de mise en œuvre et de satisfaction des intervenantes et intervenants. En 2011-2012, les efforts sont centrés sur :

- l'approfondissement de la mise en œuvre et la poursuite de la connexion du développement du leadership aux initiatives qui améliorent le rendement et le bien-être des élèves;

- l'évaluation de la mise en œuvre des trois premières années et de son impact, ainsi que l'apport de modifications mineures pour le lancement de 2012-2013 en vue d'obtenir une stratégie plus complète, mieux ajustée et inspirée de l'expérience des conseils scolaires et des résultats obtenus lors de la première phase de la SOL.

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)

Le CLO définit ce qu'est un leader chevronné et est essentiel à la mise en œuvre de la SOL. Il s'agit d'un outil d'apprentissage professionnel s'échelonnant sur toute la carrière qui permet de diriger des conversations axées sur l'apprentissage portant sur des pratiques réussies et des approches efficaces dans le but de surmonter les lacunes. À la base, nous nous sommes concentrés sur les cinq capacités clés du leadership décrites dans le CLO :

- Fixer des objectifs
- Harmoniser ressources et priorités
- Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif
- Utiliser des données
- Prendre part à des conversations courageuses

En 2011-2012, l'accent sera mis sur les initiatives suivantes :

- La **Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC)** continuera à guider les conseils scolaires dans l'élaboration d'un plan d'action pour le développement du leadership harmonisé avec leur plan d'amélioration des conseils scolaires pour le rendement des élèves et leur plan stratégique pluriannuel. Le **mentorat** pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés, le **Règlement de l'Ontario 234/10** (*Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints*) et la **Note Politique/Programmes n° 152** (*Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints*) continuent à être des composantes fondamentales de la SDLC.
- L'**Équipe de mise en œuvre en matière de leadership** du Ministère travaillera à l'harmonisation entre la SOL et d'autres initiatives clés du Ministère.

- L'**Institut de leadership en éducation (ILE)** continuera à réunir des associations de leaders des quatre systèmes scolaires ainsi que le Ministère dans le but de promouvoir la recherche, les pratiques et les politiques liées à l'amélioration du leadership des écoles et du système.
- Le **Colloque des directions d'école** réunira des experts en matière de leadership provenant des conseils scolaires ainsi que des intervenantes et intervenants afin qu'ils puissent partager des pratiques réussies basées sur l'expérience, et ce, afin d'harmoniser le développement du leadership avec le rendement et le bien-être des élèves.

Réalisations à ce jour (2008–2011)

- Le **Cadre de leadership de l'Ontario** de l'ILE sert d'assise à la SOL. Le CLO comprend les cinq capacités clés du leadership sur lesquelles est axée l'activité du Ministère en matière de soutien et d'apprentissage professionnel.

Des groupes de discussion tenus par l'Institut de leadership en éducation en 2009–2010 afin d'évaluer la réaction des conseils quant à la Stratégie en matière de leadership ont indiqué que les conseils en ont une opinion positive.

- La **planification de la relève** et le **développement de talents** ont été reconnus par les conseils scolaires comme des responsabilités importantes; le financement et les ressources leur ont été assignés en priorité.
- Plus de 3500 directions d'école et directions adjointes ont profité du service de **mentorat** grâce à l'appui d'un mentor formé, et ce, sur une période de deux ans; plus de 2000 directions d'école et directions adjointes ont eux-mêmes joué le rôle de mentor.
- L'**évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes**, qui vise des objectifs relatifs au rendement et au bien-être des élèves, a été mise en œuvre dans toute la province, et un système d'**évaluation du rendement des agentes et agents de supervision** est en cours d'élaboration.
- Les **conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints** ont été établies dans toute la province grâce aux efforts concertés des directions d'école et des conseils scolaires.
- Grâce aux **mesures de soutien aux leaders du système**, les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation nouvellement nommés peuvent profiter des services d'un mentor ou d'un coach formé grâce au soutien de leur association, et les leaders du système chevronnés peuvent profiter des programmes des cadres supérieurs qui leur sont destinés.
- Le projet **Diriger la réussite des élèves** a permis de créer un vaste réseau de directions d'école visant à améliorer les pratiques en matière de leadership pédagogique.
- Les **Colloques des directions d'école** de 2009, 2010 et 2011 ont permis aux leaders scolaires de partager des pratiques qui favorisent la réduction des écarts en matière de rendement. Un **guide** est en cours d'élaboration dans le but de mettre ces pratiques entre les mains de toutes les directions d'école.
- Les **publications sur le leadership** (*Passer des idées à l'action*, *En conversation* et *La direction d'école s'informe*) ont permis aux leaders d'échanger sur les défis du jour et de partager leurs opinions et leurs stratégies pratiques.
- Le **Groupe ministériel de référence des directions d'école** a prodigué de judicieux conseils concernant de nombreux aspects de la politique et du programme qui ont contribué à la réussite de sa mise en œuvre; ce groupe continue de se rencontrer cinq fois par année.

Conçu par l'ILE, **Appliki** est un centre d'échange en ligne au moyen duquel les conseils peuvent partager leurs ressources et leurs outils afin d'appuyer le développement du leadership. Les conseils sont encouragés à téléverser leurs produits, leurs plans et leurs ressources relatifs au leadership sur Appliki et à explorer les façons d'adapter le travail des autres conseils à leurs besoins. Un nouvel ajout au site Web de l'ILE est le NING des Leaders en éducation de l'Ontario, un réseau professionnel ouvert à tous les leaders de l'Ontario, où ils peuvent communiquer et échanger des ressources en matière de leadership. Le NING compte maintenant plus de 500 membres. Visitez le site Web de l'ILE au www.education-leadership-ontario.ca.

Prochaines étapes

- **Évaluation et ajustement de la SOL** : L'évaluation de la SOL effectuée en 2011, sous la supervision de Ken Leithwood, contribuera à assurer que la SOL continue à soutenir le développement des priorités en matière d'éducation de façon aussi efficace que possible. Les résultats de l'évaluation seront diffusés en 2011–2012 et serviront de base à la deuxième phase de la SOL, qui débutera en 2012–2013.
- **Révision du CLO** : En s'inspirant d'un projet de recherche avec des directions de l'éducation de la région du sud-ouest, l'ILE collabore avec Ken Leithwood et les directions de l'éducation de toute la province pour finaliser un ensemble de pratiques réussies basées sur les résultats de recherches en Ontario. Ces résultats seront diffusés par l'ILE en 2011–2012 et devraient être un moteur dans la focalisation des efforts en matière de développement du leadership pour l'année 2012–2013. Des recherches sont en cours pour recenser les pratiques clés en leadership qui sont employées dans les différentes phases du développement du leadership et dans divers contextes et qui font preuve d'une grande influence sur le rendement des élèves. Une approche du développement du leadership qui s'étend sur toute la carrière, ou approche progressive, sera diffusée en 2012–2013.
- **Apprentissage des jeunes enfants et garde d'enfants** : Une stratégie de leadership concernant l'apprentissage des jeunes enfants et la garde d'enfants, qui doit venir appuyer la mise en œuvre du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants et l'intégration des services de garde d'enfants, est en cours d'élaboration.
- **Évaluation du rendement des agentes et agents de supervision** : Un modèle d'évaluation du rendement des agentes et agents de supervision est en cours d'élaboration en collaboration avec les associations professionnelles. Ce modèle axé sur le rendement et le bien-être des élèves sera lancé à titre de projet pilote dans certains conseils scolaires pendant une période de deux ans à partir de l'année 2011–2012.

Révisé juin 2011

POUR EN SAVOIR PLUS

- Le site Web de la direction du développement du leadership du Ministère : www.ontario.ca/leadershipeneducation.
- L'Institut de leadership en éducation : www.education-leadership-ontario.ca/content/accueil.
- Votre bureau régional du Ministère.
- La Direction du développement du leadership du Ministère au : 416 325-2623.