

Étude du rôle des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation Groupes de réflexion et sondages

Antécédents

La recherche confirme que le leadership à l'échelle du système scolaire est une composante primordiale du soutien à la réussite des élèves et à l'amélioration des écoles. Les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation jouent donc un rôle crucial en veillant à ce que toutes les stratégies des conseils et des administrations scolaires soient axées sur les composantes les plus susceptibles d'influer réellement sur le rendement des élèves.

Les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation doivent posséder de grandes aptitudes au leadership; mais il leur faut également appuyer et améliorer les capacités des leaders à tous les échelons du conseil scolaire de district. Leurs rôles sont considérés comme étant essentiels à la supervision et au soutien des directions d'école en matière de leadership.

Objet

Le processus de consultation des groupes de réflexion et les sondages en ligne auprès des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation visaient à recueillir des commentaires sur leurs rôles respectifs et à mieux connaître les possibilités et les défis rencontrés dans l'exercice de leurs importantes fonctions de leadership.

Les questions posées aux groupes de réflexion et dans les sondages devaient servir de base à des discussions continues et des activités propres à appuyer les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation, et à comprendre ce qui pourrait compléter leur perfectionnement professionnel. L'information recueillie orientera l'élaboration de politiques, de programmes et de ressources conçus pour appuyer les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation qui travaillent avec les conseils scolaires de district et les administrations scolaires de l'Ontario.

Méthodologie

Le ministère a élaboré une étude axée à la fois sur des groupes de réflexion et des sondages distincts pour les agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation réalisée par le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE) en juin et juillet 2006 . à l'égard du rôle des directrices et directeurs de l'éducation et agentes et agents de supervision

Cette étude a porté sur des paramètres généraux, y compris la définition des rôles, le leadership de district, la préparation, le recrutement et la planification de la relève, le perfectionnement professionnel continu, les modalités de l'emploi et les systèmes d'évaluation.

Consultation des groupes de réflexion

En juin 2006, le CODE a consulté divers groupes de réflexion, au cours de séances qui ont duré environ deux heures chacune, avec douze conseils scolaires de district et les trois directions provinciales des agentes et agents de supervision. Quelque 90 agentes et agents de supervision et directrices et directeurs de l'éducation ont participé aux groupes de réflexion. Le calendrier des séances de consultation est fourni à l'annexe A.

Sondages

Les sondages ont été réalisés en ligne sur le site Web www.ontariodirectors.ca afin de permettre la saisie directe et la mise en tableau des données. Les directrices et directeurs de l'éducation et les agentes et agents de supervision ont tous été informés de la façon d'accéder au sondage, qui a été mis à leur disposition pendant trois semaines en juin 2006.

Le tableau ci-dessous décrit les répondantes et répondants au sondage d'après les données initiales transmises par Lakeside Information Technologies Inc., les spécialistes des systèmes d'information automatisés engagés par le CODE pour cette enquête.

Nombre de répondantes et répondants

	Nombre de répondant(e)s possibles	Nombre de répondant(e)s		Nombre de répondant(e)s possibles	Nombre de répondant(e)s
Agentes et agents de supervision, anglais	385	129	Directrices et directeurs de l'éducation, anglais	60	33
Agentes et agents de supervision, français	38	11	Directrices et directeurs de l'éducation, français	12	6
Agentes et agents de supervision, total	423	140	Directrices et directeurs de l'éducation, total	72	39

Cent quarante (140) agentes et agents de supervision, soit près de 30 % du total, et trente-neuf (39) directrices et directeurs de l'éducation, soit environ 54 % du total, ont répondu au sondage.

Le sondage a été proposé en versions anglaise et française.

La présentation des deux questionnaires était très similaire, mais le contenu de nombreuses questions variait de manière à tenir compte des différences entre les deux fonctions. La plupart des questions des deux sondages étaient à choix multiple (c'est-à-dire qu'elles permettaient de choisir une ou plusieurs réponses parmi les options proposées) et offraient souvent la possibilité d'ajouter des commentaires.

Les deux sondages finissaient par une seule question ouverte qui permettait aux répondantes et aux répondants d'inclure des préoccupations et des avis supplémentaires.

Résumé des principales conclusions et recommandations du rapport du CODE

1. Les agentes et agents de supervision des écoles se considèrent comme des leaders pédagogiques et mettent davantage l'accent sur le leadership pédagogique qu'autrefois, mais disent consacrer moins de temps qu'ils et elles ne le souhaiteraient aux activités les plus susceptibles, à leur avis, d'appuyer la réussite des élèves.

Recommandations du rapport :

- Les agentes et agents de supervision devraient clairement démontrer, par le biais du plan d'amélioration du conseil scolaire, le lien entre le rendement des élèves et les stratégies visant à atteindre les objectifs établis.
 - Les agentes et agents de supervision responsables d'écoles doivent veiller à ce que les projets, les pratiques et les activités scolaires quotidiennes des écoles soient compatibles avec les stratégies visant à améliorer le rendement des élèves.
 - Le rôle des agentes et agents de supervision devrait inclure : faire un suivi des plans d'amélioration des écoles; surveiller les méthodes de mesure et de communication des progrès des élèves; superviser et appuyer les directions d'école; veiller au partage des pratiques efficaces afin de soutenir les écoles à faible rendement; s'assurer que des systèmes d'évaluation du rendement, de perfectionnement professionnel et de planification de la relève sont mis en place dans chaque école; et promouvoir la prise de décision axée sur les données.
2. Quand on leur demande si une restructuration de leurs organismes pourrait les aider à atteindre leurs objectifs, les agentes et agents de supervision font les suggestions suivantes : un soutien administratif supplémentaire pour traiter les questions courantes; la création de nouveaux postes de surintendant; une restructuration des conseils scolaires visant à répartir le travail de manière plus homogène; offrir plus de formation; et une nouvelle définition du rôle des conseillères et conseillers scolaires. (Voir plus loin les recommandations n° 4 du rapport.)
 3. Pour les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation, il est très important d'être des partenaires stratégiques du ministère. Pour renforcer ce partenariat, ils et elle suggèrent que les initiatives ministérielles soient plus cohérentes et plus ciblées, et que le ministère les consulte et les informe davantage.
Recommandations du rapport :
 - Les agentes et agents de supervision devraient démontrer le lien entre les mesures du rendement des élèves et les quatre priorités de la province dans le domaine de l'éducation : atteindre la cible de 75 %, réduire l'écart de rendement, faire baisser le taux de décrochage et restaurer la confiance du public.
 - Il faudrait réexaminer les relations des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation avec les leaders en éducation du ministère.
 4. Travailler avec les syndicats et les conseillères et conseillers scolaires fait preuve de défis quant à la capacité des cadres supérieurs à gérer les changements qui appuient le rendement des élèves; mais certains conseils ont adopté des stratégies efficaces pour répondre à ces défis. Souvent, les méthodes qui permettent de conserver de bonnes relations avec les parents, la collectivité et les syndicats sont de nature essentiellement réactive, et consistent essentiellement à répondre aux plaintes.
Recommandations du rapport :
 - Le ministère et le CODE devraient initier des discussions visant à clarifier le rôle et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, des directrices et directeurs de l'éducation, et des agentes et agents de supervision.
 - Il faudrait réexaminer les relations des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation avec les syndicats, les conseils de parents d'élèves et les groupes communautaires.

5. Les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation citent divers moyens qui leur permettent d'accroître la capacité latérale dans leurs conseils respectifs, entre les conseils et au sein de leurs équipes. (Voir plus haut les recommandations n° 1 du rapport.)
6. Les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation recensent un certain nombre de sujets qui pourraient améliorer le Programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision (PQAS), notamment : l'utilisation des données, la formation des autres en leadership, la gestion du changement et la compréhension de l'évaluation pour l'apprentissage. (Le rapport du CODE ne fait pas de recommandations à ce sujet.)
7. Le concept d'un mentorat pour les rôles de surintendante ou surintendant et de directrice ou directeur est fortement appuyé.
Recommandation du rapport :
 - Le CODE et le ministère devraient travailler ensemble à l'élaboration de plans de relève dans chaque conseil.
8. Les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation trouveraient utile la mise en place d'un programme de perfectionnement professionnel provincial ciblant précisément leurs rôles particuliers.
Recommandation du rapport :
 - Chaque surintendante ou surintendant et chaque directrice ou directeur, en collaboration avec la personne dont il ou elle relève, devrait convenir d'un plan de perfectionnement professionnel qui l'aidera à améliorer ses compétences, ses connaissances et ses capacités à exercer ses fonctions avec efficacité.
9. Les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation sont favorables à la mise en place de lignes directrices, uniformisées à l'échelle de la province, sur leurs contrats de travail et l'évaluation de leur rendement.
Recommandations du rapport :
 - Il est recommandé que le CODE élabore des lignes directrices génériques à l'échelle de la province portant sur l'évaluation du rendement des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation, ainsi que le processus de mise en oeuvre de ces lignes directrices.
 - Il est recommandé que le ministère utilise ces lignes directrices comme base de toute discussion portant sur la nécessité d'élaborer des lignes directrices provinciales sur l'évaluation du rendement.
 - Il est recommandé que le CODE mette à jour les lignes directrices génériques actuelles à l'échelle de la province sur les marchés des services des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation de manière à ce que les contrats traitent au minimum des points suivants : salaire et avantages sociaux, conditions d'emploi et de cessation d'emploi, erreurs et omissions, mesures d'évaluation du rendement et soutien au perfectionnement professionnel.

Outre les recommandations liées aux principales conclusions de l'étude, le rapport comporte notamment les recommandations suivantes :

- Le rôle et les responsabilités de l'agente ou de l'agent en chef des finances d'un conseil scolaire devraient faire l'objet d'un réexamen.
- Le budget du conseil scolaire devrait être intégré au plan d'amélioration du conseil.
- L'agente ou l'agent en chef des finances du conseil devrait fournir une analyse du rendement financier en surveillant et en comparant les dépenses par rapport à des indicateurs financiers de référence en vue de faciliter la planification et la prise de décisions stratégiques.

Principales conclusions - Détails

Définition du rôle

Alignement

Les activités auxquelles les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation disent consacrer le plus de temps dans l'exercice de leurs fonctions ne sont pas nécessairement les activités qui, à leur avis, devraient occuper le plus de leur temps pour appuyer la réussite des élèves.

Agentes et agents de supervision		Directrices et directeurs de l'éducation	
Les 5 activités qui occupent le plus de leur temps	Les 5 activités qui, à leur avis, devraient occuper le plus de leur temps	Les 5 activités qui occupent le plus de leur temps	Les 5 activités qui, à leur avis, devraient occuper le plus de leur temps
Appui et supervision des directions d'école 43% ¹	Suivi du progrès de l'amélioration des élèves 50%	Gestion des activités du conseil 56%	Suivi du progrès de l'amélioration des élèves 64%
Questions et préoccupations des parents 42%	Travailler avec les directions d'école au plan d'amélioration des écoles 41%	Appui et supervision des agentes et agents de supervision 49%	Appui et supervision des agentes et agents de supervision 54%
Gestion des activités du conseil 40%	Appui et supervision des directions d'école 38%	Activités liées aux réunions du conseil (avant, pendant et après) 44%	Formation en leadership 36%
Appui et supervision des écoles 32%	Formation en leadership 31%	Suivi du progrès de l'amélioration des élèves 33%	Travailler aux plans d'amélioration des conseils scolaires 36%
<ul style="list-style-type: none"> • Rapports au ministère • Rapports au conseil • Travailler avec les directions d'école au plan d'amélioration des écoles 17% (pour chaque point)	Travailler avec les écoles dont le rendement est insuffisant ou stationnaire 29%	Question, demandes et consultations des conseillères et conseillers scolaires 21%	Appui et supervision des directions d'école 23%

Structures administratives

Quand on demande aux agentes et agents de supervision si une restructuration de leurs organismes pourrait les aider à atteindre leurs objectifs, la réponse la plus fréquente est de souhaiter la création de postes de soutien administratif supplémentaires pour s'occuper de la routine quotidienne. D'autres suggestions sont fournies dans la réponse ouverte à cette question :

- Fournir une formation sur diverses questions, comme la résolution des conflits et les problèmes de gouvernance associés au travail avec les conseillères et conseillers scolaires.
- Offrir du mentorat.
- Embaucher un plus grand nombre de agentes et agents de supervision.

¹ Sauf indication contraire, les pourcentages indiqués dans le présent rapport sont calculés en divisant le nombre de répondantes et répondants qui ont choisi la réponse en question par le nombre total des répondantes et répondants au sondage (soit 140 agentes et agents de supervision et 39 directrices et directeurs de l'éducation).

- Réorganiser le conseil scolaire en vue de partager les responsabilités liées au conseil et les responsabilités liées aux écoles pour répartir la charge de travail entre un plus grand nombre de personnes.
- Clarifier les questions de gouvernance touchant les conseillères et conseillers scolaires.

Leadership pédagogique

Un quart des agentes et agents de supervision déclarent passer plus de 50 % de leur temps à des activités de leadership pédagogique tandis qu'un tiers en consacre 20 % ou moins.

Les trois activités de leadership pédagogique le plus souvent citées sont les suivantes :

- appuyer les communautés d'apprentissage professionnelles à l'échelle des familles d'écoles;
- appuyer et superviser les directions d'école relativement au plan d'amélioration de l'école;
- appuyer le partage des pratiques d'enseignement efficaces entre les écoles.

Dix pourcent des directrices et directeurs de l'éducation passent plus que 50 % de leur temps à des activités de leadership pédagogique tandis un peu moins de 30% y consacrent 20 % ou moins.

Les trois activités de leadership pédagogique le plus souvent citées sont les suivantes :

- appuyer les communautés d'apprentissage professionnelles au sein du conseil;
- appuyer et superviser les agentes et agents de supervision en ce qui a trait au plan d'amélioration des écoles;
- communiquer au conseil scolaire et au personnel les progrès accomplis relativement au plan d'amélioration du conseil.

Sur ce point, les groupes de réflexion ajoutent notamment les commentaires suivants :

Le rôle a changé depuis près de 20 ans que je suis agent de supervision. On met davantage l'accent sur la réussite des élèves et l'obligation de rendre compte des résultats des élèves; pour ma part, le défi est de trouver le temps nécessaire pour répondre à toutes les demandes².

Nous avons besoin d'une conception commune de nos fonctions dans le cadre des communautés d'apprentissage. Nous avons besoin de savoir quelle est la vision commune, en quoi consiste exactement le rôle d'agente ou d'agent de supervision et à quoi ressemble le leadership partagé dans toute la province.

Partenariats stratégiques avec le ministère

Les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation sont très favorables à l'idée de former des partenariats stratégiques avec le ministère en vue d'atteindre les objectifs ministériels, mais font état de certains obstacles au changement.

- Pour plus de 70 % des agentes et agents de supervision et 77 % des directrices et directeurs de l'éducation, il est très important d'être des partenaires stratégiques du ministère.
- Les obstacles aux partenariats stratégiques le plus souvent cités incluent :
 - le manque de ressources (cité par plus de 40 % des personnes);
 - l'inadaptation de certains objectifs du ministère aux besoins locaux (selon 38 % des agentes et agents de supervision et 31 % des directrices et directeurs de l'éducation);

² Les citations fournies dans le document proviennent soit des groupes de réflexion, soit des réponses aux questions ouvertes du sondage.

- le manque de clarté sur la façon d'être un partenaire stratégique du ministère (32 % des agentes et agents de supervision, 10 % des directrices et directeurs de l'éducation).

Les conseils visant à améliorer les partenariats stratégiques entre les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation d'une part et le ministère d'autre part, fournies dans les réponses aux questions ouvertes, incluent :

- Rendre les initiatives ministérielles plus cohérentes et plus ciblées.
- Renforcer la communication et le processus de consultation entre le ministère et la direction des conseils.
- Établir des calendriers raisonnables pour la mise en oeuvre des initiatives ministérielles.

Un agent de supervision fait remarquer :

Nous avons de bonnes perspectives parce que nous voyons ce que fait le ministère; il s'emploie à affiner les cibles pour s'assurer que nos projets sont compatibles avec les objectifs; l'année prochaine sera une année clé – il faut une certaine similitude de nos activités, c'est ce que recherchent les écoles.

Un autre agent de supervision exprime une opinion largement partagée :

L'un de nos plus grands problèmes est le calendrier – si nous savions au printemps ce que seront les initiatives de l'automne, nous pourrions les planifier pour qu'elles soient mises en oeuvre dès septembre. Nous savons bien que l'exercice du ministère se termine le 31 mars, mais nous avons quand même besoin, au printemps, d'être au moins avisés des initiatives prévues.

- La majorité (74 %) des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation ne voient pas ou voient très peu de conflits entre leurs responsabilités à l'égard du conseil et leurs responsabilités aux termes de la *Loi sur l'éducation* :

Une directrice explique ainsi l'absence de conflit dans son conseil scolaire :

J'ai la chance de travailler dans un conseil où la vision et les ressources sont alignées, ce qui limite les tensions. Il est facile pour les conseillères et les conseillers scolaires d'être distraits de la réussite des élèves parce qu'ils ne connaissent pas bien les causes et les effets et se trompent parfois dans leurs présomptions. Au fil du temps, nos conseillères et conseillers scolaires ont établi de solides relations basées sur la confiance qui facilitent la mise en oeuvre des initiatives.

Un peu plus de 20 % des directrices et directeurs de l'éducation rapportent des conflits modérés ou sévères entre leurs responsabilités à l'égard du conseil et leurs responsabilités aux termes de la *Loi sur l'éducation* :

En réponse à une question connexe sur les défis rencontrés en qualité d'agentes ou d'agents du changement dans les conseils scolaires, les défis les plus fréquemment cités sont les suivants :

- travailler avec les syndicats et les ententes collectives (cité par près de 75 % des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation);
- le manque de temps disponible pour occasionner un changement (69 % des agentes et agents de supervision, 44 % des directrices et directeurs de l'éducation);
- la démographie³ du conseil (29 % des agentes et agents de supervision, 31 % des directrices et directeurs de l'éducation);

³ Dans le cadre du sondage, la démographie s'entend au sens de 'conseil trop grand, trop petit, trop grande superficie, etc.'

- la résistance du personnel (28 % des agentes et agents de supervision, 8 % des directrices et directeurs de l'éducation, principalement de langue anglaise).

Les avis concernant les problèmes avec les syndicats incluent :

Dans le contexte actuel, les relations de travail sont problématiques. Nous devons repousser les efforts des syndicats pour obtenir des horaires et des conditions de travail qui, à notre avis, nuiraient à l'amélioration du rendement des élèves.

Les ententes collectives quadriennales ont permis aux associations de se tourner vers d'autres questions.

Le temps consacré à la gestion des ententes collectives a augmenté de manière exponentielle. Les arbitrages sont déjà planifiés pour l'année prochaine et de nouveaux griefs émergent tous les jours.

Autres partenariats

Renforcement de la capacité latérale

- La principale méthode utilisée par les agentes et agents de supervision (78 %) pour accroître la capacité des écoles est de fournir à celles-ci un appui et du temps pour partager les pratiques efficaces entre les familles d'écoles. Les directrices et directeurs de l'éducation placent trois stratégies à peu près au même rang (près de 80 %) : appuyer la collaboration entre les agentes et agents de supervision des écoles; examiner les données sur le rendement des écoles; fournir un appui pour le partage des pratiques efficaces entre les écoles.
- Près de 60 % des agentes et agents de supervision et environ deux tiers des directrices et directeurs de l'éducation collaborent avec d'autres conseils scolaires pour connaître leur avis à propos des initiatives communes et partager les pratiques efficaces.
- Selon 72 % des agentes et agents de supervision et 85 % des directrices et directeurs de l'éducation responsables des écoles et responsables des affaires travaillent ensemble relativement souvent.
- Les deux catégories indiquent que leurs associations professionnelles constituent de bons forums pour le réseautage.

Relations positives

- Pour la majorité (76 %) des agentes et agents de supervision, la méthode la plus fréquemment employée pour conserver des relations positives avec les parents et la collectivité est de répondre aux plaintes et d'assurer une médiation lors des discussions. Les directrices et directeurs de l'éducation déclarent assister régulièrement aux réunions avec les parents et la collectivité (62 %), et fournir une formation et un appui dans ce domaine aux directions d'école et aux agentes et agents de supervision (62 %). « Répondre aux plaintes » est une méthode choisie par moins de la moitié des directrices et directeurs de l'éducation.
- Répondre aux plaintes et assurer une médiation lors des discussions sont les méthodes choisies par 72 % des agentes et agents de supervision pour conserver des relations de travail positives avec les syndicats; pour leur part, 56 % des directrices et directeurs de l'éducation préfèrent « s'assurer que les ententes collectives soient expliquées clairement et bien comprises » à toute autre méthode suggérée.

Formation en leadership

Préparation

Pour 45 % des agentes et agents de supervision, la meilleure préparation à leur rôle est un poste de directrice ou directeur d'école; pour 62 % des directrices et directeurs de l'éducation, la meilleure préparation à leur rôle est un poste d'agente ou d'agent de supervision

À la question sur l'utilité du PQAS, 53 % des agentes et agents de supervision et 60 % des directrices et directeurs de l'éducation répondent que le programme est très utile; 39 % des agentes et agents de supervision et 36 % des directrices et directeurs de l'éducation répondent que le programme est « un peu » utile. Les deux groupes se disent favorables au renforcement ou à l'ajout au PQAS de certains sujets, indiqués ci-dessous :

Agentes et agents de supervision

Sujet	Favorables
Prise de décision axée sur les données	51 %
Formation des autres en leadership	43 %
Compréhension de l'évaluation pour l'apprentissage	35 %
Gestion du changement	31 %
Prise de décision collective	19 %
Pas de changement	8 %

Directrices et directeurs de l'éducation

Sujet	Favorables
Prise de décision axée sur les données	44 %
Gestion du changement	33 %
Formation des autres en leadership	31 %
Élaboration de plans d'amélioration du conseil	31 %
Compréhension de l'évaluation pour l'apprentissage	23 %
Prise de décision collective	8 %
Pas de changement	15 %

Sur les 31 agentes et agents de supervision qui ont répondu à la question sur l'utilité du programme de qualification d'agente et d'agent de supervision en administration des affaires, près de la moitié (45 %) disent ne pas l'avoir trouvé utile.

Mentorat

Plus de 60 % des agentes et agents de supervision indiquent avoir eu une ou un mentor en prenant leurs fonctions actuelles; mais seulement moins de la moitié des directrices et directeurs de l'éducation ont bénéficié d'un mentorat à leurs débuts à ce poste. Les deux groupes sont très favorables au mentorat : 95 % des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation qui ont répondu à la question sur le mentorat conviennent de son utilité et le recommanderaient aux autres; 90 % des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs de l'éducation qui déclarent ne pas avoir eu de mentor auraient souhaité en avoir.

Perfectionnement professionnel continu

Les trois principales activités des agentes et agents de supervision en matière de perfectionnement professionnel continu sont la participation à des conférences (90 %), les lectures professionnelles (89 %) et les discussions professionnelles aux réunions de district (78 %).

Les directrices et directeurs de l'éducation citent les mêmes trois activités de perfectionnement professionnel : la participation à des conférences (77 %), les lectures professionnelles (77 %) et les discussions professionnelles aux réunions de district (69 %).

Les agentes et agents de supervision expriment un intérêt pour d'autres possibilités de perfectionnement professionnel, y compris : une formation provinciale ciblant précisément les questions liées à leurs fonctions (69 %); la possibilité de visiter d'autres conseils avec des agentes et agents de supervision exemplaires (56 %); la possibilité de suivre une formation au sein du conseil avec des collègues (36 %).

Les directrices et directeurs de l'éducation sont intéressés à une formation provinciale axée sur leur rôle (72 %) et des programmes d'orientation et d'initiation à l'intention des directrices et directeurs de l'éducation nouvellement nommés (54 %).

Leadership des directions d'école

À la question sur les principales qualités recherchées au moment d'embaucher de nouvelles directrices ou nouveaux directeurs d'école, les agentes et agents de supervision répondent comme suit :

Les 5 qualités choisies en priorité sur la liste à choix multiple	Pourcentage
L'aptitude à rassembler les partenaires autour d'une vision commune pour l'école	71
Bon jugement et bonnes habiletés de prise de décision	66
Engagement envers l'apprentissage des élèves et la diversité des programmes	64
Capacité de créer une culture de responsabilité commune avec le personnel et les partenaires en vue d'atteindre les résultats	59
Grandes habiletés de communication et de réseautage	59

Parmi les réponses possibles qui ont recueilli nettement moins de suffrages, citons une bonne connaissance des politiques du conseil et la volonté d'y adhérer (12 %) et l'aptitude à échanger avec les syndicats de manière positive (10 %).

Les directrices et directeurs de l'éducation répondent comme suit :

Les 6 qualités choisies en priorité sur la liste à choix multiple	Pourcentage
Bon jugement et bonnes habiletés de prise de décision	72
Capacité de créer une culture de responsabilité commune avec le personnel et les partenaires en vue d'atteindre les résultats	59
Engagement envers l'apprentissage des élèves et la diversité des programmes	56
Habiletés fortes de communication et de réseautage	56
Engagement envers la formation continu pour soi-même et le personnel et Aptitude à impliquer le personnel, les parents et les autres intervenants dans l'élaboration d'une vision commune	49 (pour chacun des deux points)

Les réponses suivantes ont été beaucoup moins fréquemment choisies : l'aptitude à échanger avec les syndicats de manière positive (5 %) et une bonne connaissance des politiques du conseil et la volonté d'y adhérer (3 %).

Conditions de travail

Marchés de service

Des personnes qui ont répondu à la question sur les marchés de service (128 agentes et agents de supervision et 29 directrices et directeurs de l'éducation), la grande majorité (89 % du premier groupe et 97 % du second) indiquent avoir un marché de travail avec leur conseil scolaire. La plupart des marchés couvrent les salaires et les avantages sociaux, mais seuls 26 % des marchés des agentes et agents de supervision et 36 % des marchés des directrices et directeurs de l'éducation incluent des mesures d'évaluation.

Des personnes qui ont répondu à la question sur l'utilisation de lignes directrices normalisées (128 agentes et agents de supervision et 31 directrices et directeurs de l'éducation), 73 % du premier groupe et plus de 80 % du second appuient l'idée de lignes directrices normalisées sur les conditions de travail et les conditions de transfert et de congédiement.

Évaluation

Agentes et agents de supervision

- Un peu plus de 40 % sont évalués tous les ans, 31 % ont un cycle d'évaluation différent et 17 % ne sont jamais évalués.
- Plus de 60 % sont évalués par la direction; l'évaluation implique parfois la collaboration des conseillères et conseillers scolaires (20 %), des pairs (18 %) et des directions d'écoles (13%).
- Plus de 40 % indiquent que les critères d'évaluation sont élaborés par la surintendante ou le surintendant et la direction, tandis que près de 25 % notent que l'ensemble des agentes et agents de supervision sont consultés au sujet des critères.
- Des 126 personnes qui ont répondu à la question, 65 % sont favorables à un système d'évaluation des agentes et agents de supervision uniformisé à l'échelle de la province.

Directrices et directeurs de l'éducation

- Près de 60 % des directrices et directeurs de l'éducation font l'objet d'une évaluation annuelle.
- Ce sont les conseillères et conseillers scolaires qui effectuent l'évaluation (72 % des réponses); il arrive que les agentes et agents de supervision y participent (18%), ainsi que les directions d'école (15%).
- Selon la majorité (56 %) des directrices et directeurs de l'éducation, les critères d'évaluation sont élaborés en collaboration avec les conseillères et conseillers scolaires.
- Sur les 31 personnes qui ont répondu à la question, 77 % sont favorables à un système d'évaluation des directrices et directeurs de l'éducation uniformisé à l'échelle de la province.

Démographique

(Les pourcentages fournis dans la section qui suit sont calculés en fonction du nombre de répondantes et répondants aux questions.)

La majorité des agentes et agents de supervision (71 %) ont moins de 6 ans d'expérience à ce poste et 60 % avaient plus de 10 ans d'expérience en enseignement avant d'assumer un rôle de leader (calcul fondé sur 127 réponses).

Nombre d'années d'expérience en qualité de surintendante ou surintendant
(calcul fondé sur 127 réponses)

Nombre d'années	Pourcentage
1 ou 2	36 %
3 à 5	35 %
6 à 10	17 %
Plus de 10	12 %

Nombre d'années d'enseignement avant d'assumer un poste de leader
(calcul fondé sur 112 réponses)

Nombre d'années	Pourcentage
Moins de 5	4 %
5 à 10	38 %
Plus de 10	59 %

Près de la moitié des directrices et directeurs de l'éducation ont de 3 à 5 années d'expérience à ce poste et 54 % avaient 10 ans ou moins d'expérience en enseignement avant d'assumer un rôle de leader.

Nombre d'années d'expérience en qualité de directrice ou directeur
(calcul fondé sur 31 réponses)

Nombre d'années	Pourcentage
1 ou 2	35 %
3 à 5	48 %
6 à 10	12 %
Plus de 10	3 %

Nombre d'années d'enseignement avant d'assumer un poste de leader
(calcul fondé sur 31 réponses)

Nombre d'années	Pourcentage
Moins de 5	6 %
5 à 10	48 %
Plus de 10	45 %

Calendrier des groupes de réflexion

Conseils scolaires de district de langue anglaise

Limestone DSB	lundi 19 juin 2006	10 h 00	Bureau du conseil, Kingston
Thames Valley DSB	lundi 12 juin 2006	13 h 30	Bureau du conseil, London
Toronto DSB	jeudi 8 juin 2006	9 h 00	Bureau du conseil, Toronto
Rainbow DSB	vendredi 9 juin 2006	13 h 30	Téléconférence (Sudbury)
Upper Grand DSB	mardi 13 juin 2006	8 h 30	Bureau du conseil, Guelph
Direction provinciale de l'OPSOA	vendredi 16 juin 2006	10 h 30	Bureau de l'OPSOA, Oakville

Conseils scolaires de district catholique de langue anglaise

Niagara CDSB	lundi 12 juin 2006	9 h 00	Bureau du conseil, Welland
Renfrew CDSB	jeudi 8 juin 2006	10 h 00	Bureau du conseil, Pembroke
Thunder Bay CDSB	jeudi 8 juin 2006	14 h 00	Téléconférence (Thunder Bay)
Windsor-Essex CDSB	lundi 19 juin 2006	15 h 00	Bureau du conseil, Windsor
York Region CDSB	jeudi 22 juin 2006	9 h 00	Bureau du conseil, Aurora
Direction provinciale de l'OCSSA	mercredi 14 juin 2006	9 h 00	Bureau de l'OCSSA, Toronto

Conseil scolaire de district de langue française

Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario	vendredi 16 juin 2006	15 h 00	Bureau du conseil, Sudbury
---	-----------------------	---------	----------------------------

Conseil scolaire de district catholique de langue française

Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest	lundi 5 juin 2006	11 h 30	Bureau du conseil, Windsor
--	-------------------	---------	----------------------------

Conseil d'administration de l'AGÉFO

Conseil d'administration de l'AGÉFO	mardi 20 juin 2006	9 h 00	Bureau du conseil scolaire de district catholique, Toronto
-------------------------------------	--------------------	--------	--