

Stratégie ontarienne en matière de leadership

Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre

Sections

1. Objectif
2. Raison d'être de la planification de la relève et du perfectionnement des compétences
3. Principes directeurs et pratiques
4. Attentes du ministère : prochaines étapes pour 2009 – 2010 et au-delà
5. Continuum de mise en œuvre

Ministère de l'Éducation de l'Ontario

Novembre 2009

Version 1.1

1. Objectif

L'objectif du présent document est de :

- définir les attentes du ministère de l'Éducation en matière de planification de la relève pour le leadership au sein des conseils scolaires et de perfectionnement des compétences, en lien avec la Stratégie ontarienne en matière de leadership (voir la section 5 - Continuum de mise en œuvre de la planification de la relève et du perfectionnement des compétences);
- solliciter les commentaires des conseils scolaires sur les besoins et les problèmes associés à la planification de la relève pour le leadership et au perfectionnement des compétences.

2. Raison d'être de la planification de la relève et du perfectionnement des compétences

La force du leadership est la pierre angulaire du succès du système d'éducation de l'Ontario. La planification de la relève et le perfectionnement des compétences visent à favoriser chez le personnel du système le sentiment qu'ils jouent un rôle dans la stratégie de leadership axée sur l'attraction et le perfectionnement de leaders passionnés et compétents qui peuvent soutenir efficacement le rendement des élèves et favoriser leur bien-être. Le perfectionnement des compétences à l'échelle du système encourage le personnel à développer des compétences de leadership dans leur rôle actuel et, au cas où ils envisageraient d'occuper un autre poste de leadership, facilite leur préparation en ce sens. Il est essentiel que les conseils scolaires de l'Ontario continuent à améliorer leurs pratiques de recrutement et de perfectionnement des compétences pour attirer et retenir les meilleures candidates et meilleurs candidats, que ce soit pour les postes de direction d'école, de direction adjointe ou d'agente ou d'agent de supervision.

Le ministère s'engage à améliorer le rendement et le bien-être des élèves, à la réduction des écarts en matière de rendement des élèves et à accroître la confiance du public dans l'éducation publique. La planification de la relève et le perfectionnement des compétences s'alignent avec plusieurs initiatives du ministère. Elle fut élaborée à partir du domaine de planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité en leadership en milieu minoritaire, et retenir et appuyer des leaders efficaces de l'outil d'autoévaluation du leadership et de la partie 2 du cadre de leadership de l'Ontario - les pratiques et procédures du système (vous pouvez retrouver ceux-ci en cliquant sur le lien <http://www.education-leadership-ontario.ca/homef.shtml>). La planification de la relève pour le leadership et le perfectionnement des compétences s'alignent aussi avec la stratégie d'équité et d'inclusivité du ministère et sont deux composantes de l'examen opérationnel. Des études montrent ce qui suit :

- après le personnel enseignant, ce sont les directions d'école qui ont le plus d'influence sur la qualité de l'apprentissage des élèves;
- les agentes et agents de supervisions jouent un rôle important dans le rendement des élèves;
- des systèmes efficaces sont nécessaires pour favoriser la réussite dans les écoles.

Beaucoup de conseils scolaires, lorsqu'ils font face à une baisse d'effectifs, réduisent le nombre de postes de direction en fermant des écoles et en éliminant des postes d'administration principale. Certains conseils ont de la difficulté à pourvoir les postes vacants et à recruter des enseignantes et enseignants pour des postes de direction et de direction adjointe. D'autres ont une base stable de directions d'école en début ou en milieu de carrière. Dans toutes ces situations, les conseils scolaires peuvent donner au personnel enseignant des occasions de perfectionner ses compétences, et aux directions d'école et aux directions adjointes le soutien stratégique et les formations

professionnelles leur permettant de s'améliorer et de rester motivées. Tous les conseils, dans leur contexte respectif, doivent adopter une approche à long terme de la planification de la relève qui est axée sur le leadership et dont le personnel enseignant forme la pierre angulaire. Les leaders sont de puissants catalyseurs d'amélioration. Toutefois, on n'acquiert pas un leader, on le forme, et nombreuses sont les organisations dont le personnel ne réalise pas son plein potentiel de leadership. Les leaders doués ont une très grande capacité d'apprentissage et doivent relever des défis afin de poursuivre leur croissance. Un système doté de bons leaders se traduit par une culture d'amélioration axée sur les résultats.

L'Institut de leadership en éducation (ILE), dont le mandat est de soutenir les leaders scolaires et les leaders du système à l'aide de ressources fondées sur la recherche et axées sur les résultats, a commandé l'étude *Planification de la relève pour le leadership dans les écoles et conseils scolaires ontariens* (2008), une recherche présentée par le Partenariat en éducation, qui donne une vue d'ensemble de l'état actuel de la planification de la relève en Ontario : les défis, les pratiques efficaces et les occasions à saisir. (Voir le rapport sur la planification de la relève au site Web de l'Institut : <http://www.education-leadership-ontario.ca/researchf.shtml>). Pour faire suite à cette étude, l'Institut créera une banque d'outils et de ressources au profit des plans de relève des conseils, qui sera accessible sur son site Web à l'automne 2009.

3. Principes directeurs et pratiques

- La planification de la relève pour le leadership et le perfectionnement des compétences sont des processus continus, contextuels, ordonnés et novateurs qui font en sorte que les bonnes personnes soient conscientes de leur potentiel de leader et puissent le développer. Cela comprend le fait d'attirer et de former des leaders qui reflètent la diversité ontarienne. Ces processus doivent être enclenchés avant qu'un poste ne devienne vacant.
- Le perfectionnement des compétences de direction a lieu tout au long de la carrière et dans tous les rôles au niveau du conseil scolaire et de l'école.

Pratiques prometteuses

L'étude de l'Institut de leadership en éducation sur la planification de la relève met en évidence certaines pratiques réussies telles que :

- le soutien actif de la haute direction;
- l'établissement de liens entre la planification de la relève et de la planification stratégique;
- le repérage des compétences dès le début de la carrière du personnel, à tous les niveaux de l'organisation;
- la mise à profit des affectations de perfectionnement en plus des formations régulières, la motivation des futurs leaders en leur proposant des tâches intéressantes qui leur permettent d'élargir leurs capacités et de se dépasser;
- la considération de la diversité; le renforcement des capacités de leadership, en particulier au sein des groupes minoritaires, et la rétention des candidates et candidats dont le potentiel est élevé;
- la planification de la relève pour faciliter une transformation à plus grande échelle de l'organisation et inspirer les leaders qui appuient le changement;

- l'incorporation des commentaires des employés;
- l'assignation de responsabilités précises au sein de l'organisme pour étudier et surveiller le progrès des employés.

4. Attentes du ministère : prochaines étapes pour 2009-2010 et au-delà

La Stratégie ontarienne en matière de leadership a été élaborée pour favoriser le meilleur leadership possible dans les écoles et les conseils scolaires de la province en vue d'appuyer le rendement des élèves. La planification de la relève et le perfectionnement des compétences dans les conseils scolaires constituent un élément essentiel de la Stratégie. À cette fin, les conseils scolaires devront mettre en place des plans de relève et de perfectionnement des compétences d'ici 2009-2010, et une stratégie de développement du leadership d'ici 2010-2011. Le cadre de leadership de l'Ontario résume les pratiques réussies et offre une ressource critique au développement du plan relève et du développement du talent des directions d'école et des directions adjointes, des agentes et agents de supervision ainsi qu'au conseil.

Le continuum ci-dessous présente les attentes du ministère quant aux éléments et aux stratégies à inclure dans les plans de relève et de perfectionnement des compétences des conseils scolaires. Nous sommes conscients que les conseils scolaires n'en sont pas tous au même point, et nous ne nous attendons pas à ce qu'ils aient tous terminé la mise en œuvre au cours de la première année. Cependant, les plans de tous les conseils scolaires devraient intégrer les trois domaines d'intérêt¹ suivants : section A, partie 3 – Collecte des données; section B, partie 1 – Compétences et habiletés; section F, partie 1 – Perfectionnement professionnel. D'autres points d'importance à intégrer aux plans seront communiqués aux conseils scolaires au cours des prochaines années.

Au cours de l'année 2009-2010, les conseils scolaires devront présenter au ministère un rapport précisant l'état de mise en œuvre (« Début de la mise en œuvre », « Mise en œuvre », « Renforcement des capacités » ou « Maintien des capacités ») pour chacun des trois principaux points. Un gabarit leur sera fourni à cet égard. Les conseils scolaires devront également présenter un plan d'action, dans lequel ils préciseront les mesures prévues pour parvenir à l'étape « Maintien des capacités » d'ici 2010-2011.

¹ Sections surlignées

5. Continuum de mise en œuvre de la planification de la relève et du perfectionnement des compétences

Les sections de ce continuum sont fondées sur le domaine « planification de la relève » de la Partie 2 : Pratiques et procédures du système du Cadre de leadership et de l’outil d’autoévaluation du leadership.

<http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/tools.html>

A.	Le conseil scolaire de langue française est doté d’une stratégie de perfectionnement qui comprend des pratiques inclusives d’accueil, de recrutement et de rétention bien établies et clairement communiquées.			
	Début de la mise en œuvre	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1	Profil de leader Le conseil définit le « profil du leader » en fonction du Cadre de leadership de l’Ontario et de la Stratégie ontarienne d’équité et d’éducation inclusive.	On fait connaître le profil de leader dans tout le système par différents moyens.	Tout le personnel comprend et peut expliquer le profil de leader.	Le conseil encourage régulièrement les leaders éventuels qui ont un profil de leader.
2	Autoévaluation Le conseil scolaire prépare un plan pour aider les candidates et candidats éventuels à s’auto évaluer et dans le cadre duquel il pourra leur offrir une rétroaction.	Le conseil scolaire donne une formation sur les outils d’autoévaluation et le rôle de leadership.	Le plan et la formation sont clairement communiqués et accessibles à quiconque est intéressé au rôle de leadership. Le conseil scolaire recherche également des candidates et candidats ayant un grand potentiel en matière d’autoévaluation.	Ce processus est utilisé de manière cohérente et cyclique et permet de mieux évaluer les écarts et ainsi de mieux comprendre les points sur lesquels doivent être axés les efforts de perfectionnement.
3	Collecte des données Le conseil utilise les données courantes pour déterminer les besoins du système, c’est-à-dire les tendances économiques et démographiques et les	Les données sont utilisées pour orienter la planification à long terme de chaque école et du conseil, pour assurer, par exemple, la continuité d’une année à l’autre d’une partie d’une équipe donnée	La formation et le perfectionnement assurent l’accès à un bassin adéquat de candidates et candidats qualifiés.	Le conseil scolaire utilise l’outil d’autoévaluation du leadership pour orienter son processus annuel de planification stratégique. Le développement des compétences fait partie du plan stratégique du conseil.

	renseignements recueillis à partir de l'outil d'autoévaluation du leadership ² . Pour les besoins de la gestion des compétences, on se concentre sur les données portant sur l'expérience du personnel.	de l'école.		Le plan de recrutement pour les leaders comprend la communication avec les membres du personnel enseignant à toutes les étapes de leur carrière.
4	Diversité Le conseil développe une stratégie pour attirer et développer les leaders qui reflètent la diversité au sein de leur communauté.	Le conseil identifie les obstacles systémiques et les préjugés discriminatoires qui pourraient limiter les opportunités d'embauche et de promotion des individus issus de diverses communautés..	Le conseil supprime les obstacles systémiques et les préjugés discriminatoires qui pourraient limiter les opportunités d'embauche et de promotion des individus issus de diverses communautés..	Les pratiques d'embauche et de promotion reflétant la diversité au sein de la communauté semblent renforcer l'image du conseil.
5	Rôle de leadership Le conseil scolaire fait activement en sorte que le personnel enseignant ait l'occasion d'assumer un rôle de leader, que ce soit de manière officielle ou non.	Le conseil fait connaître à tout le personnel enseignant les occasions de formation, officielles ou non en leadership.	Le projet relatif au leadership fait partie du critère de candidature et donne lieu à une rétroaction sur le potentiel des candidates et candidats en matière de leadership.	Le conseil offre la possibilité d'essayer le rôle de leader, par exemple au moyen d'un poste intérimaire en tant que direction d'école ou de direction adjointe.

² Outil d'auto évaluation ou l'équivalent, utilisé par les conseils scolaires.

B.	Le conseil scolaire de langue française est doté d'une stratégie de perfectionnement des compétences qui offre des activités de formation et de perfectionnement aux leaders potentiels.			
	Début de la mise en œuvre	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1	Compétences et habiletés Le conseil scolaire s'est doté d'un énoncé clair des compétences et habiletés essentielles à chaque poste de leadership pour aider les candidates et candidats éventuels à planifier leur carrière et leur expérience.	Le conseil soutient les candidates et candidats éventuels au moyen d'outils d'autoévaluation qui visent des domaines précis à améliorer en matière de compétences et habiletés. On donne de l'information sur la planification de carrière aux candidates et candidats éventuels.	Le conseil s'est doté d'un moyen de permettre aux candidates et candidats éventuels d'acquérir les compétences nécessaires, par exemple : un programme d'observation au poste de travail ou un centre d'évaluation des pairs.	Le conseil soutient le développement des candidates et candidats avec : <ul style="list-style-type: none"> - une préparation au poste qui est axée sur la croissance - une rétroaction à toutes les candidates et à tous les candidats à la suite des entrevues qui leur permet de travailler sur les points à améliorer - un soutien aux candidates et aux candidats même lorsqu'elles ou ils ne sont pas retenus.
2	Autoréflexion Le conseil scolaire reconnaît qu'il est important que les personnes envisageant un poste de leadership aient une période de réflexion et prennent des décisions éclairées.	Le conseil est doté d'un programme qui soutient les personnes souhaitant postuler un poste de leadership ainsi que d'un mécanisme de réponse pour les personnes qui ne correspondent pas aux exigences.	Une série d'ateliers de réflexion offre aux candidates et candidats éventuels de belles occasions de réfléchir sur leurs qualifications personnelles et sur la possibilité de se porter candidat pour un poste de leader.	Le conseil offre diverses opportunités aux gens qui souhaitent s'orienter vers une carrière en leadership, p. ex., leadership au niveau du personnel enseignant, conseillères ou conseillers pédagogiques.

C.	Le conseil scolaire de langue française est doté d'une stratégie de perfectionnement des compétences qui a recours à des méthodes transparentes, équitables et inclusives.			
	Début de la mise en œuvre	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1	Voies vers le leadership Le conseil fait connaître aux gens occupant des postes de leadership l'importance de la diversité des candidates et candidats en ce qui concerne les antécédents et l'expérience.	Les candidates et candidats ayant des antécédents et des expériences très variés sont encouragés à envisager la voie vers le leadership.	Les voies menant à divers postes de leadership et les exigences de ces derniers sont claires et bien communiquées à tous.	Les candidates et candidats sentent que le processus de sélection est juste et équitable et que le cadre de leaders est composé de personnes aux antécédents variés.
2	Processus de sélection Le conseil reconnaît qu'un processus de sélection à volets multiples est nécessaire pour convenir aux différents styles d'apprentissage.	Le conseil utilise une variété de méthodes pour démontrer que la candidate ou le candidat est prêt à occuper un poste spécifique.	Le processus et les outils de sélection du conseil sont bien compris et clairement communiqués.	Le processus de sélection est considéré comme ouvert, transparent et juste.
3	Identification des obstacles Le conseil repère les partis pris et les obstacles lors de son processus de sélection.	Les leaders scolaires et du système s'engagent à éliminer les partis pris et les obstacles.	Le conseil élabore une stratégie d'élimination des partis pris et des obstacles du processus de sélection, par exemple au moyen de groupes de sensibilisation du personnel; faciliter l'accès au processus de sélection.	Le processus de sélection est considéré comme équitable.

D	Le conseil scolaire de langue française est doté d'une stratégie de perfectionnement des compétences comprenant un éventail de possibilités de perfectionnement professionnel pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés.			
	Début de la mise en œuvre	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1	Exigences de formation Le conseil scolaire évalue les exigences de formation chez les personnes nouvellement nommées.	Préparer le plan de formation, le matériel et le calendrier.	La formation fait partie intégrante du calendrier du conseil et des attentes envers les personnes nouvellement nommées.	Le conseil fournit des ressources de manière continue et évalue les améliorations annuellement.
2	Mentorat Le conseil met en œuvre le mentorat et l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.	Tous les nouveaux leaders scolaires et les leaders du système sont jumelés à un mentor et préparent un plan de rendement et un plan d'apprentissage.	Les plans de rendement individuels et les plans d'apprentissage servent d'outils de planification pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'école et du conseil.	Le mentorat ainsi que toutes opportunités pour le coaching entre paire, le réseautage, la rétroaction et les répétitions et l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes sont intégrés à la culture du conseil.
3	Soutien du leadership pédagogique Le conseil scolaire évalue ses propres processus et demandes d'information.	Le conseil est doté d'un système de coordination des demandes et de filtration des demandes externes; le conseil scolaire offre un soutien technique pour les applications de la technologie.	Le conseil fournit un soutien à la direction d'école afin de les appuyer en tant que leader pédagogique.	Le conseil surveille continuellement ses systèmes et ses structures pour aider les leaders scolaires et du système à trouver l'équilibre entre la gestion et le leadership pédagogique.
4	Soutien non officiel Le conseil tire profit de l'expertise des personnes ayant récemment été nommées au poste comme soutien pour celles nouvellement nommées.	Le conseil facilite la création de réseaux de soutien pour les nouveaux leaders pour régler les défis émergents.	Le conseil encourage l'apprentissage intégré au travail au moyen du réseautage.	Le conseil encourage activement une culture de formation axée sur la collaboration.

E.	Le conseil scolaire de langue française est doté d'une stratégie de perfectionnement des compétences comprenant un processus pour le transfert et l'affectation des leaders scolaires et comportant des appuis pour en assurer la réussite.			
	Début de la mise en œuvre	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1	Processus de transition Le conseil met sur pied un processus de transition complet et prépare un document à l'intention des nouveaux leaders.	Le processus de transition est communiqué à tous.	La formation sur l'utilisation attendue est préparée et accessible à tous les leaders.	Les processus de transition sont une pratique acceptée.
2	Coaching Le conseil crée un processus de coaching approprié à l'affectation.	Les nouveaux leaders comprennent qu'ils ont accès à du coaching et qu'il s'agit d'une pratique positive.	Tous les nouveaux leaders reçoivent l'information sur l'école de la part de l'agente ou de l'agent de supervision et ont accès à du coaching au besoin et en temps opportun.	Le conseil évalue continuellement la manière dont est offert le coaching.
3	Politique de transfert Le conseil est doté d'une politique de placement et de transfert claire, prévoyant la possibilité pour le personnel transféré d'obtenir des commentaires sur les décisions d'affectation.	La politique est clairement communiquée et bien comprise.	Le personnel transféré considère que leur point de vue a été pris en compte et croit au processus d'affectation et de transfert.	Le conseil revoit continuellement sa politique de transfert et d'affectation.

F.	<p>Le conseil scolaire de langue française est doté d'une stratégie de perfectionnement des compétences qui permet de renforcer de manière systématique les capacités ainsi que d'offrir un éventail de possibilités de perfectionnement professionnel pour les leaders chevronnés. La connaissance et les habiletés s'intègrent à la stratégie et sont nécessaire à l'amélioration du rendement des élèves. Celles-ci peuvent inclure les 5 capacités clés du leadership :</p> <p>1) Établir des objectifs 2) Aligner ressources et priorités 3) Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif 4) Utiliser des données 5) Prendre part à des conversations courageuses</p>			
	Début de la mise en œuvre	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1	<p>Perfectionnement professionnel Le conseil scolaire a préparé un plan pour appuyer le perfectionnement professionnel des leaders scolaires et des leaders du système chevronnés.</p>	<p>Le conseil offre des possibilités de perfectionnement professionnel à tous les leaders scolaires et les leaders du système chevronnés.</p>	<p>Le conseil appuie les réseaux d'écoles en tant que communautés d'apprentissage professionnel pour les leaders scolaires et les leaders du système.</p>	<p>Les leaders ont accès à un perfectionnement professionnel qui soutient leurs besoins et qui appuie leurs objectifs de façon continue.</p>
2	<p>Mentorat Le conseil reconnaît l'importance d'une culture de mentorat et est doté d'un plan de formation des leaders à tous les niveaux.</p>	<p>Le conseil est doté d'une formation bien définie des habiletés du mentorat et du coaching.³</p>	<p>La formation au mentorat et au coaching est offerte à tous les leaders scolaires, au besoin.⁴</p>	<p>Le programme de mentorat du conseil comprend des possibilités pour tous les leaders à toutes les étapes de leur carrière.</p>
3	<p>Évaluation du rendement Le conseil met en œuvre une évaluation du rendement axée sur les résultats et correspondant aux lignes directrices de l'évaluation du</p>	<p>Le conseil établit et fait connaître un cycle d'évaluation du rendement.</p>	<p>Le conseil fournit un perfectionnement professionnel axé sur les compétences clés du leadership⁵ et soutient les besoins déterminés dans les</p>	<p>La culture du conseil est en sorte que tous les leaders utilisent le processus pour l'évaluation du rendement comme outil pour orienter leur propre perfectionnement professionnel.</p>

³ Pour vous aider, contactez le CODELF, l'AGÉFO et/ou l'ADFO.

⁴ Voir « Soutenir un leadership efficace dans les écoles : Manuel de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommée en Ontario » sur les sites suivants : ADFO www.adfo.org, CPCO www.cpco.on.ca, OPC www.principals.on.ca

⁵ Le cadre de leadership de l'Ontario peut servir de ressource (voir <http://www.education-leadership-ontario.ca/files/FrameworkActionf.pdf>),

	rendement des directions d'école et des directions adjointes du ministère. http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/leadersSupport.html#evaluation		plans de croissance des directions d'école et des directions adjointes.	
G.	Le conseil dispose d'une stratégie complète de développement de talent			
	Début de la mise en œuvre	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1	Plan Le conseil élabore par écrit un plan de relève et de développement de talent.	Le plan est disséminé dans le conseil par plusieurs moyens.	Le plan est compris au niveau du système et il cible les besoins des leaders et des leaders potentiels, qu'ils fassent partie du personnel académique, du personnel de gestion ou du personnel administratif.	Le conseil continue de faire un suivi du plan pour s'assurer que ses dispositifs, ses structures, ses politiques et ses procédures soient propices au développement d'un groupe varié de leaders à tous les niveaux du système.