

RECHERCHE *en* BREF

ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO

En 2008, le leadership scolaire a été reconnu comme un facteur important favorisant l'atteinte des trois priorités fondamentales de la province en matière d'enseignement : de meilleurs 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. Le développement du leadership dans et parmi les conseils scolaires améliore la capacité des leaders à collaborer à la mise en œuvre des trois priorités essentielles et crée des conditions propices à l'apprentissage.

« La transparence et la clarté des étapes du processus (méthode normalisée) ont suscité un intérêt et un enthousiasme généralisés pour le développement du leadership; le nombre de candidatures aux postes de direction adjointe a augmenté de 60 % . »

Un membre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

INSTANTANÉ

L'Institut de leadership en éducation (ILE) a été créé en 2006 pour permettre aux leaders en éducation de participer à des discussions collectives sur les moyens de favoriser le développement du leadership dans tout l'Ontario.

Lancée en 2008 par le ministère de l'Éducation de l'Ontario, la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL) est un plan d'action complet visant à appuyer le rendement et le bien-être des élèves, et ce, en attirant et en formant des leaders passionnés et compétents. La Stratégie repose sur le principe selon lequel il est possible de réaliser d'importants progrès pour atteindre les trois priorités fondamentales de la province en améliorant directement la qualité du leadership des écoles et des conseils scolaires, en appuyant le développement du leadership et en travaillant de concert avec d'autres ministères à l'amélioration des conditions d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles et les salles de classe.

À l'automne 2009, le Ministère s'est engagé à inscrire les capacités clés du leadership (CCL), qui font partie de la Stratégie, dans presque toutes les initiatives et les ressources qui visent à améliorer l'enseignement et l'apprentissage.

L'équipe de mise en œuvre en matière de leadership, qui a également été formée en 2009, est un comité interne du Ministère qui a pour mandat de faire avancer la question du



développement du leadership au sein du Ministère et de veiller à ce que les activités ministérielles pertinentes adhèrent aux principales priorités de la Stratégie.

Les autres initiatives de la Stratégie ontarienne en matière de leadership sont les suivantes :

- [Cadre de leadership de l'Ontario](#)
- [Mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés](#)
- [Évaluation du rendement des directions d'école](#)
- [Diriger la réussite : Réseaux d'apprentissage](#)
- [Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire](#)
- [Programmes destinés aux agentes et agents de supervision et à la direction de l'éducation](#)
- [Institut de leadership en éducation](#)
- [Colloque des directions d'école](#)
- [Groupe ministériel de référence des directeurs et directrices d'école](#)
- [Canada's Outstanding Principals](#) (en anglais seulement)

À l'approche de la fin du mandat triennal de la Stratégie, cette dernière a été évaluée en profondeur sous la direction du professeur émérite Kenneth Leithwood, conseiller en leadership auprès du Ministère. L'évaluation visait à la fois à déterminer les progrès réalisés et à cerner les aspects de la Stratégie qu'il faudra améliorer à la deuxième étape.

MÉTHODOLOGIE

- Toutes les initiatives de la Stratégie ont été évaluées afin de déterminer dans quelle mesure elles avaient permis d'atteindre certains objectifs spécifiques et mesurables, et de juger l'ampleur de leur effet.
- Les objectifs ont été ensuite associés à un ou plusieurs des trois buts généraux, c'est-à-dire, A : Améliorer directement la qualité du leadership des écoles et des conseils scolaires, B : Appuyer les efforts déployés par les partenaires de l'éducation pour développer le leadership et C : Travailler de concert avec d'autres divisions du Ministère dans le but d'améliorer les conditions d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles.
- Une échelle de cotes d'évaluation a été utilisée pour indiquer l'incidence globale de chaque initiative, de « réussite minimale à petite échelle » (cote 1) à « très bonne réussite à grande échelle » (cote 5).
- Finalement, grâce à un simple calcul, une cote globale de la réussite a été assignée à chacun des trois objectifs de la Stratégie.

Note – Il convient de replacer les cotes de cette évaluation initiale des initiatives de la Stratégie dans le contexte de certains facteurs circonstanciels, comme la brièveté relative de la mise en œuvre, la difficulté de mesurer directement certains types d'effets (p. ex., les effets du mentorat sur les pratiques de leadership pédagogique sur le terrain) et l'absence de données de référence (p. ex., la mesure dans laquelle des possibilités de mentorat pourraient attirer des candidats à un rôle en leadership).

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Il y a un haut niveau de satisfaction chez les intervenantes et intervenants concernant la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

- Un progrès important a été réalisé dans la mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire dans tous les conseils.
- Il existe une « harmonisation des activités de leadership entreprises dans tout le Ministère ».
- Parmi les trois objectifs généraux, l'objectif C (Travailler de concert avec d'autres divisions du Ministère dans le but d'améliorer les conditions d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles) est celui qui a obtenu la cote la plus élevée (soit 4,5 sur 5).

PROCHAINES ÉTAPES RECOMMANDÉES

Effet

L'évaluation a fait apparaître l'insuffisance des données sur la portée de l'effet, c'est-à-dire sur les répercussions que les initiatives sur le développement du leadership ont eues sur les pratiques réelles des leaders sur le terrain. Pour les prochaines évaluations de la Stratégie, la Direction du développement du leadership du Ministère envisage de mettre en œuvre un processus de collecte de données qui donnera un aperçu de la portée des effets, sans compliquer pour les conseils scolaires, les demandes de collecte de données.

Aller plus loin dans la mise en œuvre

Plus tard, c'est-à-dire une fois que suffisamment de temps se sera écoulé pour que toutes les initiatives aient donné des résultats et que davantage de données aient été recueillies, on constatera plus clairement la mesure dans laquelle les initiatives de la Stratégie auront atteint leurs objectifs.

Capacité et aide

L'évaluation a recommandé des activités de développement dans les trois domaines suivants :

- encourager l'utilisation des recherches pour renforcer les capacités de leadership;
- favoriser l'harmonisation parmi les leaders au niveau de la province, des conseils scolaires et des écoles;
- améliorer l'utilisation des connaissances collectives du système sur le leadership pour renforcer les trois priorités fondamentales du Ministère.

QUE FAIT AUJOURD'HUI L'ONTARIO POUR SOUTENIR LES LEADERS EN ÉDUCATION DE LA PROVINCE?

Le ministère de l'Éducation travaille de concert avec les intervenants à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques pour répondre à leurs besoins et renforcer la responsabilisation, comme le montrent les nombreuses initiatives de la Stratégie (p. ex., Diriger la réussite des élèves, Évaluation du rendement des directions d'école).

En se fondant sur un projet de recherche mené avec des directions de la région sud-ouest de la province, l'ILE travaille avec Kenneth Leithwood et les directrices et directeurs de l'éducation à la finalisation de la révision d'une série de pratiques efficaces dans les conseils scolaires, d'après les résultats de la recherche en Ontario. En 2012-2013, ces résultats joueront un rôle crucial pour canaliser les efforts pour le développement du leadership.

En outre, le Cadre de leadership de l'Ontario est en cours de révision suite aux dernières recherches sur le développement du leadership. Kenneth Leithwood, qui a entrepris ce

travail, présentera les résultats concernant les pratiques efficaces des conseils scolaires dans le cadre de leadership global, afin de refléter les pratiques individuelles et organisationnelles en matière de leadership.

De plus, le Ministère s'attache à évaluer l'incidence des activités de développement du leadership et à établir des points repères pour les conseils scolaires. Cela aidera les conseils dans leurs travaux de collectes de données sur les indicateurs de l'incidence de leurs activités dans le cadre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire.

Pour examiner plus à fond ce que l'Ontario fait pour soutenir les leaders en éducation, consulter le site de la Stratégie au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/actionPlan.html.

CONSEILLER PRINCIPAL



Kenneth Leithwood, professeur émérite à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (Université de Toronto), est président de la division sur le leadership et l'administration de l'American Educational Research Association, corédacteur de la revue *Leadership and Policy in Schools*, président du Canadian Educational Leadership Network et président de l'Association canadienne pour l'étude du curriculum. Il a publié plus de 70 articles et, parmi ses livres les plus récents, on compte *Linking Leadership to Student Learning* (2011) et *Leading School Turnaround: How Successful Leaders Transform Low-Performing Schools* (2010).

LIENS

En bref : Évaluation de la SOL, septembre 2011 – Ministère de l'Éducation de l'Ontario
www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/Evaluation_QuickFactsFr.pdf

Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario (2008) – Institut de leadership en éducation
<http://live.iel.immix.ca/storage/2/1284604866/SuccessionPlanningSummaryf.pdf>

Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) : Pour appuyer l'amélioration des écoles et la réussite des élèves (2010) – Ministère de l'Éducation de l'Ontario
www.edu.gov.on.ca/fre/literacynumeracy/framework.html

Diriger l'éducation : nouveaux mécanismes de soutien aux directrices, aux directeurs, aux directrices-adjointes et aux directeurs-adjoints des écoles de l'Ontario financées par les deniers publics (2005) – Ministère de l'Éducation de l'Ontario
www.edu.gov.on.ca/fre/general/elemsec/partnership/leadingEducationf.html

MOTS CLÉS

leadership; évaluation; mentorat; éducation