

STRATÉGIE ONTARIENNE
EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

**STRATÉGIE DE
DÉVELOPPEMENT
DU LEADERSHIP
AU NIVEAU DU
CONSEIL SCOLAIRE**

G U I D E D E S E X I G E N C E S • 2 0 1 1

Table des matières

PRÉFACE	3
1 INTRODUCTION	
1.1 Nouveautés en 2011-2012	4
1.2 Initiative en 2011-2012 : Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire	4
1.3 But du présent guide	5
1.4 Partenaires clés	6
2 CONTEXTE	
2.1 Un leadership efficace : une condition favorisant l'amélioration du rendement des élèves	7
2.2 La Stratégie ontarienne en matière de leadership	9
2.3 L'importance d'une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire	10
3 EXIGENCES	
3.1 Aperçu des exigences au niveau des conseils scolaires pour 2011-2012	14
3.2 Personne responsable de la SDLC et comité directeur	16
3.3 Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire	18
3.4 Plan de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire	18
3.5 Mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés	19
3.6 Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes	21
3.7 Note Politique/Programmes n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints »	22
3.8 Suivi et évaluation	23

An equivalent publication is available in English under the title Board Leadership Development Strategy: Requirements Manual, 2011.

Cette publication est affichée sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

4	RESPONSABILITÉS, DÉPENSES ADMISSIBLES ET PRÉSENTATION DE RAPPORTS	
4.1	Responsabilités	24
4.2	Dépenses admissibles	25
4.3	Présentation de rapports	26
5	ANNEXES	
	Annexe A : Aperçu du Cadre de leadership de l'Ontario et des cinq capacités clés du leadership	27
	Annexe B : Partenaires clés	30
	Annexe C : Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire ...	31
	Section 1 : Directives	31
	Section 2 : Autorisation et coordonnées des personnes responsables de la SDLC	33
	Section 3 : Statistiques sur le conseil au sujet de la SDLC	34
	Section 4 : Objectifs de la SDLC en 2011-2012	36
	Section 5 : Relevé détaillé de comptabilité	41
	Section 6 : Formations pour 2011-2012	42
	Section 7 : Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire	44
	Section 8 : Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés	56

Préface

Le progrès et la réussite de tous les élèves de l'Ontario dépendent de l'efficacité du leadership exercé à tous les niveaux afin de guider et de soutenir l'enseignement et l'apprentissage dans les écoles de la province. Des directions de l'éducation, des agentes et agents de supervision pédagogique et des agentes et agents de supervision des affaires, des directions d'école, des directions adjointes et des gestionnaires de haut calibre sont nécessaires pour appuyer une excellence en enseignement, rendre les écoles exceptionnelles et favoriser le rendement et le bien-être des élèves. Une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) permet aux conseils scolaires d'attirer et de former des leaders de haut calibre.

« ... l'Ontario a fait d'importants gains en mettant précisément l'accent sur la réussite des élèves et en réduisant les écarts dans les résultats scolaires. Nous avons de quoi être fiers et de quoi vouloir célébrer nos succès. Pour que ces succès perdurent, toutefois, nous devons nous occuper à long terme, de façon délibérée et cohérente, du renforcement des capacités et du développement du leadership... »

« Au sein des conseils, il est important que nous comprenions pourquoi nous avons du mal à attirer des candidats qualifiés et que nous nous assurons que les postes de leaders dans les écoles ontariennes sont octroyés aux personnes les plus adéquates. Les conseils doivent se pencher sur leurs pratiques de développement du leadership et de planification de la relève pour adopter les meilleures [pratiques] possible et être sûrs de recruter et de garder les leaders forts et efficaces que nos élèves et nos communautés méritent. »¹

1. Partenariat en éducation, *Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario : Une étude accréditée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario*, 2008, p. 16. En ligne. <http://live.iel.immix.ca/storage/2/1284604866/SuccessionPlanningSummaryf.pdf>. Consulté le 20 juin 2011.

Introduction

1

1.1 Nouveautés en 2011-2012

En 2010-2011, les conseils scolaires qui ont reçu des fonds dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL) ont élaboré et mis en œuvre une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). En 2011-2012, les conseils scolaires apporteront des ajustements à leur SDLC et passeront aux étapes subséquentes de sa mise en œuvre en suivant les exigences mises à jour et présentées dans les sections 3 et 4, et en remplissant le Gabarit de planification et le Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire aussi mis à jour (voir annexe C). Des trois objectifs que les conseils scolaires doivent établir pour 2011-2012, un doit cibler le mentorat et les deux autres devraient être liés aux besoins du conseil et à son contexte (voir sections 3.3 et 3.4). Les sections 1 et 2 présentent un aperçu général de la SDLC. Le guide complémentaire *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2011) qui comprend le Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (inclus dans la présent document, voir annexe C, section 8) a aussi été mis à jour en 2011.

1.2 Initiative en 2011-2012 : Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

L'utilisation d'une SDLC permet aux conseils scolaires d'établir une approche globale en vue de générer un leadership de haute qualité dans l'organisation. La stratégie vise l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves grâce à un leadership efficace. Elle soutient et s'harmonise directement avec les priorités en éducation de la province et les objectifs de la SOL.

L'élaboration d'une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire permet aux conseils scolaires de :

- ♦ renforcer les liens et la synergie entre le développement du leadership et les initiatives appuyant le rendement et le bien-être des élèves établies dans le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves (voir la section 2.1 – Un leadership efficace : une condition favorisant l'amélioration du rendement des élèves);
- ♦ placer le développement du leadership au centre de la gestion des ressources humaines, tel qu'énoncé dans le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire (voir la section 2.3 – L'importance d'une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire). Les conseils scolaires élaboreront les objectifs de leur SDLC en fonction des priorités de leur plan stratégique;
- ♦ harmoniser les trois composantes principales de la SDLC, telles que :
 - la planification de la relève et le développement de talents;
 - le mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés;
 - l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

Les conseils scolaires recevront une seule allocation de fonds pour ces trois composantes et devront respecter une série d'exigences clés (voir la section 3.1 – Aperçu des exigences au niveau des conseils scolaires pour 2011-2012). Au-delà de ces exigences, les conseils auront la possibilité de réallouer les fonds à d'autres priorités de développement du leadership.

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire cible les leaders scolaires (directions d'école et directions adjointes), les leaders du système (agentes et agents de supervision et directions de l'éducation) et les leaders potentiels. Cette stratégie cible les agentes et agents de supervision pédagogique ainsi que les agentes et agents de supervision des affaires et les gestionnaires. Le personnel enseignant et d'autres membres du personnel des conseils peuvent également profiter d'une SDLC efficace.

1.3 But du présent guide

Le but du présent guide est de communiquer aux conseils scolaires les exigences concernant la mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire pour 2011-2012 et d'orienter la planification. Les directions de l'éducation, les agentes et agents de supervision, les directions d'école, les directions adjointes, les gestionnaires et le personnel enseignant pourront s'en servir pour comprendre le contexte et la démarche de développement du leadership en Ontario.

Le présent guide remplace le document *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide des exigences* (2010) et doit être consulté de pair avec la documentation complémentaire suivante :

- ◆ Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO);
- ◆ *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2011);
- ◆ *Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* (2010);
- ◆ La note Politique/Programmes n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » (12 février 2010).

La section 2 de ce document présente le pourquoi de l'approche du ministère de l'Éducation. La section 3 présente les exigences particulières aux conseils scolaires pour 2011-2012. Un aperçu des responsabilités, des dépenses admissibles et de la présentation de rapports pour 2011-2012 est fourni à la section 4.

À la fin du présent document, on retrouve des annexes dont l'annexe C qui contient des outils que les conseils doivent utiliser pour la mise en œuvre des exigences du Ministère, tels que :

- ◆ un gabarit de planification et de rapports portant sur la SDLC, dont un continuum complet de planification de mise en œuvre;
- ◆ un continuum détaillé visant à appuyer le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.

1.4 Partenaires clés

Ce guide découle des travaux issus de la collaboration du ministère de l'Éducation avec les conseils scolaires et des partenaires clés représentant des associations de directions d'école, d'agentes et agents de supervision, de directions de l'éducation et d'administratrices et administrateurs des affaires scolaires énumérés à l'annexe B. Plus particulièrement, les travaux de l'Institut de leadership en éducation (ILE)² ont servi de base à ce guide, entre autres, le rapport *Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario : Une étude accréditée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario* (2008) qui découle d'un projet visant à cerner les lacunes rencontrées par les conseils scolaires désireux de former une équipe de leaders exceptionnels en éducation. Ce rapport est disponible sur le site Web de l'ILE au www.education-leadership-ontario.ca.

2. L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario est un partenariat exclusif entre des représentantes et représentants des associations des directions d'école et des directions adjointes, des associations d'agentes et d'agents de supervision, des conseils des directions de l'éducation et le ministère de l'Éducation. Les partenaires se sont engagés à examiner les concepts de pointe sur le leadership en éducation et à appliquer cette expertise à l'élaboration de ressources de haute qualité et aux occasions d'apprentissage des leaders scolaires et des leaders du système.

2

Contexte

2.1 Un leadership efficace : une condition favorisant l'amélioration du rendement des élèves

La réforme tripartite entreprise en Ontario (une réforme qui touche la province, les conseils scolaires et les écoles) a produit des résultats concrets en lien avec les trois priorités fondamentales en éducation énoncées dans le rapport *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario* (2008) :

- ♦ de hauts niveaux de rendement des élèves;
- ♦ la réduction des écarts en matière de rendement des élèves;
- ♦ l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique.

Un leadership efficace des directions d'école et des directions adjointes dans les écoles et des agentes et agents de supervision et des directions de l'éducation dans les conseils est une condition indispensable à l'atteinte de ces résultats. Afin d'assurer le développement du leadership à l'échelle du conseil, les directions de l'éducation et les agentes et agents de supervision doivent établir des pratiques et des procédures qui soutiennent une culture d'apprentissage professionnel et d'attentes élevées et un accent soutenu sur le rendement et le bien-être des élèves³.

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) s'harmonise aux autres initiatives du Ministère pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves dans les classes et les écoles de l'Ontario. Le leadership

3. Voir le projet de loi 177, *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* pour plus d'information sur les responsabilités du conseil scolaire concernant la promotion du rendement et du bien-être des élèves

est une condition favorisant le succès du cadre pour l'efficacité des écoles et du plan d'amélioration des conseils scolaires en matière de rendement des élèves.

Dans les écoles de langue française, les leaders scolaires ont la responsabilité d'actualiser le mandat linguistique et culturel de l'éducation de langue française tel qu'il est décrit dans la politique d'aménagement linguistique (PAL). Pour ce faire, ils doivent respecter les procédures du conseil scolaire visant l'admission, l'accueil et l'accompagnement des élèves des écoles de langue française. Ils doivent aussi participer au maintien d'une école accueillante et inclusive pour tous les élèves, les parents et les partenaires communautaires afin de créer une culture de collaboration axée sur le rendement et le bien-être des élèves ainsi que sur la construction identitaire francophone.

Les leaders scolaires jouent également un rôle essentiel dans le perfectionnement professionnel du personnel de l'école dans le but d'accroître la capacité à œuvrer en milieu minoritaire. En cette matière, ils se référeront au guide *Un personnel qui se distingue! – Profil d'enseignement et de leadership pour le personnel des écoles de langue française de l'Ontario* (2011) qui décrit les neuf champs de compétences ainsi que les initiatives et les outils s'y rapportant, en particulier l'approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture qui définit le rôle de modèle, de passeur et de médiateur culturel des leaders scolaires et du personnel de l'école.

Pour plus d'information, on peut consulter les ressources suivantes :

- ✦ *Un personnel qui se distingue! – Profil d'enseignement et de leadership pour le personnel des écoles de langue française de l'Ontario : Guide d'utilisation* (2011) au www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/GuideProfilEnseignement.pdf.
- ✦ *L'admission, l'accueil et l'accompagnement des élèves dans les écoles de langue française de l'Ontario : Énoncé de politique et directives* (2009) au www.edu.gov.on.ca/fre/document/policy/admissions.pdf.
- ✦ *Une approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario : Cadre d'orientation et d'intervention* (2009) au www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/PourLaFrancophonie2009.pdf.
- ✦ *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario pour l'éducation en langue française* (2004) au www.edu.gov.on.ca/fre/document/policy/linguistique/linguistique.pdf.

Un aspect important d'un leadership efficace est l'équité. De ce fait, la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire va de pair avec la Stratégie d'équité et d'éducation inclusive du Ministère. Lors de la conception, de l'application et de l'amélioration de leur SDLC, le conseil doit porter attention aux obstacles du système qui peuvent nuire à l'adoption de pratiques équitables de recrutement, de mentorat, de promotion du personnel et de planification de la relève. Le document de référence du Ministère *Comment tirer parti de la diversité : Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive* (2009) et le guide connexe⁴ seront utiles aux conseils pour élaborer leur SDLC et contribueront ainsi à la réussite de cette dernière. L'importance accordée à l'équité et à l'excellence est renforcée tout au long du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (voir annexe C). Il est essentiel que les conseils scolaires de l'Ontario continuent d'améliorer leurs pratiques de recrutement et de développement de talents pour attirer, former et retenir les meilleurs leaders scolaires et les meilleurs leaders du système qui représentent la diversité en Ontario. Grâce à ces pratiques, les conseils scolaires assurent le respect de la diversité, la capacité en leadership et la rétention de candidates et candidats qui ont un potentiel en leadership, notamment ceux et celles provenant de groupes en souffrance de représentation.

2.2

La Stratégie ontarienne en matière de leadership

En 2008-2009, le gouvernement a lancé la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL) afin d'assurer un leadership de qualité. La SOL est un plan d'action complet conçu pour attirer et former des leaders scolaires et des leaders du système passionnés et compétents. Elle incorpore une approche collaborative qui permet aux écoles, aux conseils scolaires, aux partenaires en éducation et au Ministère de travailler en partenariat. Depuis son lancement, la stratégie a évolué et elle continuera d'être mise à jour grâce à des recherches, des consultations et des mises en pratique continues. Chaque année, la stratégie est améliorée, appuyée par une théorie de l'action voulant que si la qualité du leadership dans les écoles et les conseils est directement améliorée, des progrès notables seront accomplis envers le soutien des trois priorités fondamentales en éducation de la province. La stratégie est basée sur les principes directeurs suivants :

- ◆ **le partenariat** – renforcer les pratiques réussies et les réseaux existants;
- ◆ **le perfectionnement individuel et le développement organisationnel** – promouvoir l'apprentissage professionnel des leaders scolaires et des leaders du système;

4. Ces documents sont disponibles au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/equity.html.

- ♦ **l'harmonisation des initiatives** – faire en sorte que tous les partenaires apprennent en communiquant entre eux et qu'ils partagent des pratiques réussies et un langage commun, et veiller à l'harmonisation des initiatives du Ministère;
- ♦ **la communication** – participer à un dialogue et communiquer un message clair qui appuie des pratiques réussies.

La SOL est appuyée par les pratiques réussies du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) ainsi que les cinq capacités clés du leadership (CCL). Le CLO et les cinq CCL peuvent être utilisés pour aider les conseils et les leaders à concentrer leurs efforts de développement du leadership sur les pratiques, les compétences et les connaissances en matière de leadership les plus efficaces selon les chercheurs (voir annexe A pour plus d'information). Des ressources sur le CLO et les cinq CCL sont disponibles au www.education-leadership-ontario.ca et au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/IdeasIntoAction.html

Le Cadre de leadership de l'Ontario est conçu pour répondre aux besoins spécifiques des leaders scolaires et des leaders du système. De plus, ce document définit de manière souple la voie à suivre pour parvenir à un leadership efficace, qui peut s'appliquer à toute une gamme de rôles et de situations de leadership. Il présente aussi une vision fondamentale du leadership – de même qu'un langage commun sur le leadership – qui permettront d'assurer pour la première fois en Ontario l'alignement continu du leadership à l'échelle de tout le système d'éducation, tout en donnant naissance à une approche collaborative puissante en matière de leadership et d'apprentissage professionnel.

L'institut de leadership en éducation, *Mise en application du cadre de leadership de l'Ontario : Guide pour les leaders scolaires et les leaders du système*, septembre 2008, p. 3.

2.3

L'importance d'une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

Le gouvernement de l'Ontario tient à assurer la réussite de chaque élève. L'atteinte de cet engagement passe essentiellement par le travail de leaders passionnés et compétents. La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) est une démarche planifiée visant l'avancement des leaders de haut calibre. La SDLC est aussi au cœur de la gestion des ressources humaines

et s'inscrit dans la continuité du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. Ceci est d'autant plus important dans le contexte des écoles de langue française en Ontario où les leaders scolaires et les leaders du système font face à d'importants défis découlant du mandat particulier de l'éducation en langue française, mandat qui inclut non seulement l'apprentissage des élèves, mais aussi la protection, la valorisation et la transmission de la langue et de la culture francophone. Une SDLC encourage tous les membres du personnel à renforcer leurs pratiques et leurs 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.

« La planification de la gestion des ressources humaines au sein d'un conseil devrait faire partie intégrante d'un processus global de planification stratégique [...] Un plan de gestion des ressources humaines doit [...] donner place à un large éventail d'expériences de perfectionnement pour bâtir et tenir prête la relève, fournir des occasions d'apprentissage continu pour les leaders en poste et signaler au sein du système les divers parcours de carrière qui pourraient intéresser certains. »

Partenariat en éducation, Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario : Une étude accréditée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario, 2008, p. 14.

Le leadership joue un rôle important dans l'atteinte de notre objectif de favoriser le rendement et le bien-être des élèves. En effet, de nombreuses études montrent que :

- ◆ les leaders scolaires viennent au deuxième rang, soit après le personnel enseignant en classe, au chapitre des aspects ayant une incidence sur l'apprentissage des élèves;
- ◆ un leadership de haute qualité est nécessaire pour modifier avec succès l'itinéraire de rendement d'un élève;
- ◆ un leadership scolaire partagé a une plus grande influence sur les écoles et les élèves qu'un leadership venant d'un échelon haut placé;
- ◆ les leaders du système peuvent avoir une influence positive sur le rendement des élèves;
- ◆ des pratiques réussies au niveau du conseil scolaire sont nécessaires afin de maintenir le succès dans les écoles.

Les conseils scolaires font face à différentes situations concernant les leaders scolaires et les leaders du système. Présentement, certains conseils scolaires, aux prises avec une baisse d'effectifs, réduisent le nombre de postes de directions d'école et de directions adjointes en fermant des écoles et réduisent aussi le nombre de postes de cadres supérieurs du conseil. Certains conseils ont de la difficulté à pourvoir les postes vacants et à recruter des enseignantes et enseignants pour des postes de direction d'école et de direction adjointe. Cependant, d'autres conseils scolaires ont une base stable de directions d'école et de directions adjointes qui sont en début ou en milieu de carrière. Dans les écoles de langue française, dans bien des cas, les personnes occupant les postes de direction d'école ou de direction adjointe ont relativement moins d'années d'expérience que leurs homologues des écoles de langue anglaise. Il est donc important que les conseils scolaires fournissent au personnel enseignant des occasions de développement de talents et aux directions d'école et aux directions adjointes, le soutien stratégique et l'apprentissage professionnel leur permettant de s'améliorer et de rester pleinement motivés. Tous les conseils scolaires, dans leur contexte respectif, doivent adopter une approche à long terme de la planification de la relève pour tous les postes de leadership.

Les leaders sont de puissants catalyseurs d'amélioration à l'échelle de l'école et du système. La présence de leaders de haut calibre dans le système se traduit par une culture d'amélioration axée sur les résultats, aidant le personnel à assurer le rendement de tous les élèves. Toutefois, on n'acquiert pas un leader, on le forme, et nombreuses sont les organisations qui comptent plus de leaders potentiels qu'elles ne le pensent. Pourtant, la planification de la relève dans le secteur public n'a pas toujours été proactive, privant ainsi le secteur des avantages d'une approche plus stratégique d'identification rapide des leaders potentiels et de développement de talents.

Le développement du leadership est un processus continu, contextuel, ordonné et novateur qui permet d'identifier les leaders potentiels et les personnes reflétant la diversité ontarienne tout en les amenant à découvrir leur potentiel et à le développer. Ce processus commence tôt, c'est-à-dire avant qu'un poste ne devienne vacant, et se fonde sur les données reflétant les besoins actuels et futurs de l'organisation. Le développement du leadership a lieu tout au long de la carrière et dans tous les rôles professionnels au niveau du conseil scolaire et de l'école. La planification au niveau du conseil doit donc inclure des possibilités de développement de talents pour tous les leaders scolaires et tous les leaders de secteur.

Planification de la relève

« Or, les meilleures pratiques en planification de la relève sont proactives [...] Ainsi, des personnes talentueuses ciblées très tôt reçoivent, de façon intégrée à la gestion des ressources humaines, un perfectionnement professionnel tout au long de leur carrière. »

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

- fournir un soutien actif venant des leaders de haut calibre;
- faire un lien entre planification de la relève et planification stratégique;
- reconnaître les talents qui s'expriment lors des premières années de carrière, à tous les niveaux de l'organisation;
- mettre à profit des affectations de perfectionnement en plus des formations régulières, motiver les futurs leaders en leur proposant des tâches intéressantes qui leur permettent d'élargir leurs capacités et de se dépasser;
- miser sur la diversité, la capacité de leadership et la rétention; fournir des encouragements pour garder les employés qui montrent un fort potentiel; perfectionner les leaders issus de groupes ethniques sous-représentés;
- considérer la planification de la relève comme une façon de transformer une organisation et d'inspirer les leaders qui appuient le changement;
- inclure l'opinion des employés lors de la conception des plans et l'assignation de responsabilités précises au sein de l'organisme pour étudier et surveiller le progrès des employés.

Partenariat en éducation, Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario : Une étude accréditée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario, 2008, p. 11.

Exigences

3

3.1 Aperçu des exigences au niveau des conseils scolaires pour 2011-2012

En 2011-2012, les conseils scolaires recevront une allocation de fonds globale qui servira à poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) créée en 2010-2011 et à y apporter des ajustements. Les conseils scolaires utiliseront ces fonds pour appuyer les composantes liées au développement du leadership identifiées comme priorités dans leur plan de mise en œuvre de la SDLC, leur plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et leur plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. Ce financement comprend une allocation de base et une allocation proportionnelle au nombre de membres du personnel cadre du conseil dont les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision pédagogique et les agentes et agents de supervision des affaires et les directions de l'éducation.

Afin de recevoir cet appui financier, les conseils scolaires doivent respecter les exigences énoncées dans le présent guide pour 2011-2012. On s'attend en particulier à ce que les conseils :

- ◆ nomment une personne responsable de la SDLC pour coordonner la mise en œuvre de la stratégie et pour promouvoir l'harmonisation des trois composantes principales de développement du leadership, telles que :
 - la planification de la relève et le développement de talents,
 - le mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés,
 - l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes;

- ◆ nomment une personne, ou deux, responsable du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA), qui travaillera avec la personne responsable de la SDLC. (Une personne peut être nommée responsable pour les trois composantes [SDLC, mentorat et ERDEDA] ou différentes personnes peuvent être nommées pour chaque composante. Si différentes personnes sont nommées, elles doivent collaborer pour assurer une meilleure cohérence.);
- ◆ mettent sur pied un comité directeur de la SDLC;
- ◆ mettent à jour et ajustent leur SDLC pour s'assurer qu'elle :
 - est fondée sur les objectifs du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves;
 - intègre les pratiques et les compétences de leadership du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) ainsi que les capacités clés du leadership (CCL) (voir www.ontario.ca/leadershipeneducation pour plus d'information);
 - tient compte des exigences pour fournir un mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés telles qu'elles sont présentées dans le *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2011) (voir www.ontario.ca/leadershipeneducation);
 - assure la conformité aux exigences du Règlement de l'Ontario 234/10, *Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints*, tel que modifié (voir www.ontario.ca/leadershipeneducation);
 - assure la conformité aux clauses de la note Politique/Programmes n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » (12 février 2010);
- ◆ élaborent un plan de mise en œuvre de la SDLC. Les conseils définissent trois objectifs pour la mise en œuvre de la stratégie en 2011-2012, en se basant sur le Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire⁵ fourni à l'annexe C de ce document. Un des objectifs doit cibler le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés;
- ◆ font le suivi et évaluent l'efficacité de la SDLC et du plan de mise en œuvre;
- ◆ respectent les exigences de présentation de rapports du Ministère décrites à la section 4 de ce document – Responsabilités, dépenses admissibles et présentation de rapports.

5. Le Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire remplace le gabarit et le continuum fournis dans la version de 2010 de ce document.

Toutes les ressources élaborées grâce aux fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC doivent être soumises au moteur de recherche Appliki de l'Institut de leadership en éducation (<http://appliki.apandrose.com/index.php>) et doivent être placées à la disposition du ministère de l'Éducation sur demande.

3.2

Personne responsable de la SDLC et comité directeur

La direction de l'éducation ou sa représentante ou son représentant doit nommer une personne responsable de la SDLC et établir un comité directeur de la SDLC. La personne responsable de la SDLC coordonnera la planification, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie. Elle fera la promotion de l'harmonisation des composantes principales de développement du leadership, telles que :

- ✦ la planification de la relève et le développement de talents;
- ✦ le mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés;
- ✦ l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

La personne responsable de la SDLC représentera le conseil scolaire pour les questions relatives à la stratégie, par exemple en participant à des activités de réseautage avec d'autres conseils et à des événements organisés par le Ministère ou par des partenaires clés. La personne responsable devra s'assurer du respect des exigences de présentation de rapports du Ministère et participer aux diverses activités provinciales de suivi et de soutien (p. ex., des sondages, des visites de conseils, des téléconférences régionales). Nous recommandons que le conseil scolaire fournisse l'apprentissage professionnel et les ressources nécessaires à la personne responsable pour l'appuyer dans l'exécution efficace de ses fonctions.

Chaque conseil scolaire doit nommer une personne responsable du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et une personne responsable de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA). Selon les besoins du conseil, une personne peut être nommée responsable pour les trois composantes (SDLC, mentorat et ERDEDA) ou différentes personnes peuvent être nommées pour chaque composante.

Le comité directeur de la SDLC établit la vision et les objectifs de la stratégie à partir des priorités énoncées dans le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. Il participe aussi activement à l'établissement d'un plan de mise en œuvre de la SDLC à l'aide du gabarit de planification et continuum de mise en œuvre.

La personne responsable de la SDLC est un membre important du comité directeur. Le comité directeur comprendra aussi la personne responsable du mentorat et la personne responsable de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et une représentante ou représentant de la direction d'école ou de la direction adjointe. Nous recommandons au conseil de choisir des membres qui ont différents points de vue, par exemple, le leader PAL, des leaders de divers secteurs, des leaders potentiels et des leaders chevronnés, des personnes assumant un leadership officiel ou non ainsi que des personnes apportant un point de vue représentatif de la diversité et de l'équité. Le comité peut aussi comprendre les responsables de l'élaboration du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves.

Le conseil peut fusionner le comité directeur de la SDLC à un comité existant et former des sous-comités au besoin. Par exemple, le conseil peut former un sous-comité du mentorat pour appuyer la personne responsable du mentorat dans la définition d'objectifs et le suivi du plan de mise en œuvre du mentorat du conseil dans le cadre de la SDLC.

Nous encourageons les personnes responsables et les comités directeurs des conseils à considérer les ressources et les possibilités offertes dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, de même que d'autres ressources qui peuvent être mises à contribution pour harmoniser les pratiques et développer les habiletés des leaders à l'échelle du conseil, telles que :

- les possibilités et les ressources de développement du leadership offertes par les associations représentant les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation (voir l'annexe B pour une liste des partenaires clés);
- l'outil d'autoévaluation du leadership de l'Institut de leadership en éducation;
- les outils d'autoréflexion de l'Institut de leadership en éducation pour les leaders potentiels, les leaders potentiels catholiques, les leaders scolaires et les leaders scolaires catholiques;
- les programmes de développement du leadership du Partenariat en éducation et de la Rotman School of Management;
- les programmes de formation professionnelle du Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques (CFORP) (Institut de leadership d'été pour les cadres supérieurs des conseils de langue française).

3.3

Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

Le conseil scolaire doit élaborer et communiquer une SDLC qui découle des objectifs et des priorités du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. Cette stratégie doit intégrer les pratiques et les compétences de leadership du Cadre de leadership de l'Ontario et les capacités clés du leadership. Le conseil scolaire fera la promotion de la SDLC dans toutes ses écoles.

Le conseil devra définir trois objectifs pour la mise en œuvre de sa SDLC en 2011-2012 et les consigner à la section 4 du gabarit de planification et continuum de mise en œuvre (voir annexe C, p. 36). L'un des objectifs doit cibler le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et les autres objectifs devraient être liés aux priorités déterminées dans le continuum (voir section 3.4).

Développement des objectifs

Les objectifs concernant la SDLC découlent des objectifs et des priorités du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves.

Par exemple, si les données recueillies dans le cadre du plan stratégique indiquent qu'il y aura une pénurie de directions d'école et de directions adjointes au niveau du conseil d'ici cinq ans, l'un des objectifs de la SDLC pourrait être d'élaborer un plan de recrutement, selon la partie A du continuum de mise en œuvre : Pratiques d'identification et de recrutement (voir annexe C, section 7, p. 44).

3.4

Plan de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

Le conseil établira un plan de mise en œuvre pour réaliser les objectifs établis dans la SDLC, à l'aide du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire, mis à jour pour 2011-2012. En élaborant le plan, le comité directeur de la SDLC identifie l'état actuel de la mise en œuvre de la Stratégie du développement du leadership au niveau du conseil scolaire en se basant sur les étapes décrites au continuum de la SDLC. Le continuum (voir annexe C, section 7) peut être utilisé régulièrement pour établir les progrès, les défis, les besoins et les prochaines étapes. Les conseils doivent remplir le gabarit et le continuum et remettre le tout au Ministère selon les directives de la section 4.1 de ce document (et la section 1 de l'annexe C à la page 31).

Le continuum a été élaboré à partir de la partie 2 du Cadre de leadership de l'Ontario – Les pratiques et procédures du système – du domaine « Planification de la relève » et de l'outil d'autoévaluation du leadership⁶. Le continuum comporte six parties :

- ◆ Partie A : Pratiques d'identification et de recrutement
- ◆ Partie B : Formation et développement de talents des leaders potentiels
- ◆ Partie C : Processus de sélection
- ◆ Partie D : Possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés
- ◆ Partie E : Processus pour le transfert et l'affectation
- ◆ Partie F : Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés

Les conseils scolaires réviseront le continuum pour établir les progrès accomplis dans chacune des six parties et devraient incorporer les priorités où la mise en œuvre est la moins avancée dans leurs objectifs pour 2011-2012.

3.5

Mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés

Les conseils scolaires doivent fournir un mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés (directions d'école et directions adjointes) et encourager la participation au mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés (agentes et agents de supervision et directions de l'éducation).

Qu'est-ce que le mentorat?

Le mentorat est une relation professionnelle non évaluative entre une personne nouvellement en poste et une personne chevronnée. L'apprentissage professionnel cible les besoins du mentoré. Le mentor emploie des techniques de questionnement et de rétroaction dans le contexte d'une relation de confiance tout en s'appuyant sur un plan d'apprentissage préparé par le mentoré avec l'aide du mentor.

Quelle est la raison d'être du mentorat?

En présence de demandes et de priorités multiples, le mentorat peut accélérer l'apprentissage, réduire l'isolement et accroître la confiance et l'aptitude des leaders scolaires et des leaders du système nouvellement nommés. Les leaders

6. Ces deux ressources sont disponibles sur le site Web de l'Institut de leadership en éducation au www.education-leadership-ontario.ca/ressourcesf.shtml.

scolaires et les leaders du système chevronnés bénéficient aussi du mentorat grâce au soutien et aux ressources qui les appuient dans leur cheminement pour devenir des mentors efficaces et pour continuer à perfectionner leurs propres compétences en leadership.

Somme toute, le mentorat procure des directives et un soutien adapté au rôle particulier des leaders scolaires et des leaders du système nouvellement nommés, de sorte qu'ils puissent acquérir et exercer les habiletés techniques et les habiletés d'adaptation nécessaires à cette étape importante de leur carrière en leadership.

Quelles sont les exigences du mentorat pour 2011-2012?

- ♦ Dans le cadre de la SDLC, les conseils scolaires doivent fournir un mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés selon les approches présentées dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2011) et le Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (voir annexe C, section 8);
- ♦ Les conseils doivent utiliser les fonds alloués dans le cadre de la SDLC pour appuyer la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés;
- ♦ Les conseils scolaires doivent soutenir les leaders du système nouvellement nommés qui souhaitent participer à des possibilités de mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés, financées par le ministère de l'Éducation et offertes par les associations d'agentes et agents de supervision et de directions de l'éducation.

Quel est le lien entre le mentorat, la SDLC et le Cadre de leadership de l'Ontario?

Les conseils scolaires ont remarqué qu'ensemble, le mentorat et l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes forment un système de soutien nécessaire au passage des leaders potentiels aux postes de direction d'école ou de direction adjointe. Grâce à ce système de soutien, les leaders potentiels observent des processus qui encouragent la participation et le développement de talents. De plus, la rétroaction découlant de la mise en œuvre du mentorat révèle que le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) est devenu un outil essentiel pour déterminer les pratiques et les compétences prioritaires dans la croissance et le développement professionnels des mentorés et dans l'établissement de relations de mentorat entre collègues du conseil.

Pour plus d'information sur le mentorat, visiter www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Les conseils scolaires doivent poursuivre la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA) conformément aux dispositions du Règlement de l'Ontario 234/10, *Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints*, tel que modifié (Règl. de l'Ont. 234/10).

Qu'est-ce que l'évaluation du rendement?

Le processus de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est un processus d'évaluation axé sur les objectifs établis par les directions d'école et les directions adjointes avec la participation du personnel et des superviseurs et superviseuses. Ce processus permet de cerner les stratégies et les mesures à adopter pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves ainsi que les pratiques et les compétences qui leur permettront d'atteindre ces objectifs.

Quelle est la raison d'être de l'évaluation du rendement?

L'ERDEDA a pour but d'assurer le soutien nécessaire aux leaders scolaires dans leur croissance et développement professionnels. Il s'agit d'une stratégie ciblée, mise en pratique à l'échelle du conseil, qui offre des possibilités formelles et informelles de rétroaction, de dialogue et d'apprentissage professionnel continu.

Quelles sont les exigences de l'évaluation du rendement pour 2011-2012?

- ✦ Les conseils scolaires s'assurent d'être conformes au Règl. de l'Ont. 234/10. Ils peuvent se reporter à l'*Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* (2010) pour de l'information sur la mise en œuvre de l'ERDEDA.
- ✦ Les conseils doivent utiliser les fonds alloués dans le cadre de la SDLC pour appuyer la mise en œuvre du processus de l'ERDEDA (p. ex., participer à des formations, faire l'achat de ressources).

Quel est le lien entre l'évaluation du rendement et la SDLC?

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et les plans annuels de croissance favorisent le développement du leadership en fournissant aux directions d'école et aux directions adjointes la possibilité d'établir un dialogue positif avec leurs superviseurs et superviseuses et l'occasion de définir

l'appui nécessaire à l'atteinte des objectifs de rendement et les possibilités de croissance professionnelle. L'ERDEDA aide aussi les conseils à former des leaders compétents et confiants et à planifier efficacement la relève.

Pour plus d'information sur l'ERDEDA, visiter
www.ontario.ca/leadershipeneducation.

3.7

Note Politique/Programmes n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints »

En 2010-2011, les conseils scolaires ont établi des conditions générales d'emploi pour les directions d'école et les directions adjointes, conformément à la note Politique/Programmes n° 152 (NPP n° 152) (12 février 2010). Les conseils doivent s'assurer d'y être conformes et peuvent apporter des ajustements aux conditions générales d'emploi tel qu'il est indiqué à la partie E1 du continuum (voir annexe C, section 7, page 51).

Qu'est-ce que la NPP n° 152

La NPP n° 152 énumère les clauses à inclure dans les conditions générales d'emploi des directions d'école et des directions adjointes (p. ex., le processus de transfert, l'excédent de personnel, la réaffectation). De plus, le *Guide des pratiques réussies relatives aux conditions d'emploi des directions d'école et des directions adjointes* (avril 2009), qui accompagne la NPP n°152, décrit plus amplement les pratiques réussies que les conseils peuvent utiliser pour orienter les discussions constructives avec les directions d'école et les directions adjointes.

Quelle est la raison d'être de la NPP n° 152?

La NPP n° 152 et le guide connexe établissent des normes provinciales pour que les conseils scolaires utilisent un processus consultatif durant l'établissement ou l'actualisation de leurs politiques en matière de conditions générales d'emploi des directions d'école et des directions adjointes.

Quelles sont les exigences de la NPP n° 152 pour 2011-2012?

- ♦ Les conseils scolaires doivent s'assurer d'être toujours en conformité avec les clauses de la NPP n° 152, « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints ».

Quel est le lien entre la NPP n° 152 et la SDLC?

L'élaboration de conditions générales d'emploi claires promeut des relations humaines favorables et fait partie intégrante d'une planification de la relève efficace. Une attention particulière aux relations humaines efficaces permet d'attirer des leaders scolaires potentiels. Le fait de disposer des meilleurs leaders scolaires permettra, à terme, d'améliorer le rendement et le bien-être des élèves.

3.8

Suivi et évaluation

Le conseil scolaire doit faire le suivi et évaluer régulièrement la SDLC afin de déterminer si elle est mise en œuvre d'une manière efficace et si les objectifs sont atteints. Cela permet également au conseil de repérer les obstacles et les enjeux et de prendre des mesures pour relever les défis et apporter des ajustements au besoin. Le Ministère pourrait mener une évaluation ou embaucher des évaluatrices et des évaluateurs externes afin d'évaluer l'incidence de la SDLC et l'expérience des leaders dans les conseils.

Responsabilités, dépenses admissibles et présentation de rapports

4

4.1 Responsabilités

Le tableau suivant présente les grandes lignes des rôles et responsabilités en matière de présentation de rapports.

✓ – approbation finale (obligatoire)

X – consultation et élaboration

PR – personne responsable de la SDLC

CD – comité directeur

AS – agente ou agent de supervision responsable de la SDLC

DE – direction de l'éducation

Activité	Conseil			
	PR	CD	AS	DE
Nommer une personne responsable de la SDLC			X	✓
Former un comité directeur de la SDLC	X		X	✓
Ajuster la SDLC et poursuivre sa mise en œuvre	X	X	X	✓
Faire une mise à jour du plan de mise en œuvre de la SDLC	X	X	X	✓
Offrir un mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés et soutenir le mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés	X	X	X	✓
Faire la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes	X	X	X	✓
Continuer à satisfaire aux exigences de la NPP n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints »	X	X	X	✓
Suivi et évaluation	X	X	X	X

> suite

> suite

Activité	Conseil			
	PR	CD	AS	DE
Réalisation des sections identifiées du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire et présentation au Ministère d'ici le 14 octobre 2011	X	X	X	✓
Réalisation des sections identifiées du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire et présentation en tant que rapport final au Ministère d'ici le 6 juillet 2012	X	X	X	✓

4.2

Dépenses admissibles

Les dépenses admissibles incluent les coûts associés :

- ✦ à la planification, à l'établissement des objectifs et à la mise en œuvre de la SDLC (p. ex., services professionnels de consultation pour établir la SDLC, services de formation, achat de livres ou d'autres ressources);
- ✦ à l'apprentissage professionnel et à l'achat et au développement de ressources venant appuyer la mise en œuvre de la SDLC (p. ex., activités d'apprentissage professionnel et ressources pour la personne responsable de la SDLC, élaboration de profils de compétences pour les divers rôles de leadership tels que gestionnaires et agentes et agents de supervision des affaires). (Veuillez prendre note que toutes les ressources élaborées grâce aux fonds du ministère de l'Éducation dans le cadre de la SDLC doivent être placées à la disposition du Ministère sur demande.)
- ✦ à la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés, conformément au document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2011);
- ✦ à la mise en œuvre du Règl. de l'Ont. 234/10, *Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints*, tel que modifié, tel que décrit dans *l'Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* (2010);
- ✦ à l'application des clauses de la NPP n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints »;
- ✦ au suivi et à l'évaluation de la SDLC;
- ✦ aux rencontres du comité directeur (p. ex., les frais de déplacement et d'hébergement conformément à la Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil du Conseil de gestion du gouvernement);
- ✦ à la coordination et à la planification de la SDLC.

Les dépenses non admissibles incluent :

- ♦ les dépenses d'immobilisations (p. ex., mobilier, matériel);
- ♦ la rémunération du personnel supplémentaire et de soutien non associé à la SDLC (p. ex., aides-enseignantes et aides-enseignants, personnel scolaire de soutien);
- ♦ les coûts associés aux ressources destinées aux élèves (p. ex., manuels scolaires, matériel de salle de classe).

Les modalités relatives aux fonds qui n'auront pas été dépensés seront précisées à la fin de chaque année.

4.3

Présentation de rapports

Il n'y a qu'un rapport global concernant la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire pour 2011-2012, soit le Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire. Les conseils doivent remplir des sections précises du rapport deux fois durant l'année soit le 14 octobre 2011 et le 6 juillet 2012 (les exigences particulières et les échéances sont précisées à la section 1 de l'annexe C, p. 31).

Annexe

A

Aperçu du Cadre de leadership de l'Ontario et des cinq capacités clés du leadership

Le Cadre de leadership de l'Ontario

L'établissement et la diffusion d'un Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) uniformisé sont essentiels à la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Le CLO établit un langage commun pour décrire ce qu'est un leadership efficace et pour en discuter, et il constitue une étape importante du renforcement des capacités de leadership en Ontario. Le CLO est fondé sur des faits et reflète la vision ontarienne d'une culture en éducation ayant des attentes élevées. Il a été élaboré conjointement avec des partenaires du secteur de l'éducation et des experts du leadership reconnus mondialement et a été adopté par l'Institut de leadership en éducation (ILE). Le CLO a été adapté pour répondre aux besoins respectifs des directions d'école, des directions adjointes et des agentes et agents de supervision ainsi que pour les contextes de la foi catholique et de la perspective francophone.



Dans la partie 1 du Cadre, on énumère un éventail de pratiques et de compétences (habiletés, connaissances et attitudes) qui font partie intégrante d'un leadership efficace chez les directions d'école, les directions adjointes ainsi que chez les agentes et agents de supervision. Dans la partie 2, on souligne des pratiques et

des procédures du système qui appuient le leadership efficace⁷. Le CLO ne doit pas être vu comme une description de poste, ni comme une liste de vérification du rendement. Par contre, il définit des paramètres de croissance qui sont suffisamment détaillés pour décrire un bon leadership, tout en étant assez généraux pour s'appliquer aux divers contextes dans lesquels les leaders scolaires et les leaders du système travaillent au fil de leur carrière. De plus, le CLO démontre que le leadership exerce une influence sur l'apprentissage des élèves dans les domaines suivants :

- ◆ établir les orientations;
- ◆ nouer les relations et développer la capacité des gens;
- ◆ mettre au point l'organisme;
- ◆ diriger le programme d'enseignement;
- ◆ assurer l'imputabilité.

Le CLO est un outil important qui favorise l'apprentissage professionnel des directions d'école, des directions adjointes, des agentes et agents de supervision ainsi que des directions de l'éducation, et ce, tout au long de leur carrière. Pour le Ministère, le CLO constitue le pilier de toutes les politiques et initiatives en lien avec le leadership et l'apprentissage professionnel. Quant aux conseils scolaires, le CLO fait partie intégrante de leur SDLC, puisque celle-ci est axée sur le développement individuel et organisationnel. Pour leur part, les directions d'école et les directions adjointes bénéficient des pratiques et des compétences que le CLO a établies comme ayant un effet positif sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, sur la réduction des écarts en matière de rendement chez les élèves et sur l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique. Les enseignantes et enseignants leaders pourront aussi bénéficier du CLO en tant que ressource.

Vous trouverez plus de renseignements sur le Cadre de leadership de l'Ontario au www.education-leadership-ontario.ca. De plus, l'ILE offre aux conseils scolaires des formations à propos du CLO, sur demande.

Les cinq capacités clés du leadership

Les capacités clés du leadership (CCL) sont tirées du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). Elles ont été reconnues par la recherche, les praticiennes et praticiens et les partenaires de l'éducation comme étant des aspects critiques

7. L'Institut de leadership en éducation a financé le projet *Orienter l'avenir : Un projet des directions de l'éducation du Sud-Ouest de l'Ontario*. Ce projet avait pour mandat de formuler des recommandations, visant la mise au point de la partie 2 du CLO, qui seront dûment examinées par les intervenantes et intervenants de la province. Le rapport final se trouve au www.education-leadership-ontario.ca.

de leadership requis pour assurer une amélioration durable du rendement et du bien-être des élèves.

Voici les cinq capacités clés du leadership :

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

On encourage les conseils scolaires à faire du CLO leur référence en ce qui a trait aux stratégies de renforcement des capacités de leadership. D'ailleurs, ils peuvent utiliser les CCL pour soutenir leurs propres activités de développement du leadership. Les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation se servent du CLO pour déterminer quelles seront les pratiques et les compétences prioritaires pour bâtir l'expertise, incluant les pratiques et les compétences liées aux CCL. À mesure que les contextes changent et que l'expertise se développe, les leaders déterminent de nouveaux domaines auxquels étendre les CCL. De cette façon, ils améliorent sans cesse leur pratique.

Pour vous renseigner davantage sur le CCL, consultez la série de documents conçus par le ministère de l'Éducation, *Passer des idées à l'action*, pour rapporter les résultats de recherche et pour offrir des stratégies pratiques aux leaders scolaires et aux leaders du système. Ces documents sont disponibles sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.



B

Partenaires clés

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) de 2011-2012 a été élaborée à partir des recherches du ministère de l'Éducation, en partenariat avec des conseils scolaires et des partenaires clés représentant des associations de directions d'école et de directions adjointes, d'agentes et d'agents de supervision, de directions de l'éducation et des administratrices et administrateurs des affaires scolaires.

Les responsables des conseils scolaires et les comités directeurs sont invités à communiquer avec les associations suivantes pour avoir accès à des ressources et des possibilités d'apprentissage professionnel appuyant la SDLC et permettant de développer les capacités des leaders de leur conseil.

- ✦ Association des conseillères et conseillers des écoles publiques de l'Ontario
- ✦ Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes
- ✦ Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne
- ✦ Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques
- ✦ Catholic Principals' Council of Ontario
- ✦ Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques
- ✦ Conseil ontarien des directrices et des directeurs de l'éducation de langue française
- ✦ Council of Ontario Directors of Education
- ✦ Council of School Business Officials
- ✦ English Catholic Council of Directors of Education of Ontario
- ✦ Ontario Association of School Business Officials
- ✦ Ontario Catholic School Business Officials Association
- ✦ Ontario Catholic School Trustees' Association
- ✦ Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
- ✦ Ontario Principals' Council
- ✦ Ontario Public School Boards' Association
- ✦ Ontario Public Supervisory Officials' Association
- ✦ Partenariat en éducation, en collaboration avec la Rotman School of Management de l'Université de Toronto

C

Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

SECTION 1 : DIRECTIVES

Cette annexe comprend le gabarit de planification (sections 2 à 6), le continuum de mise en œuvre de la SDLC (section 7) et le continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (section 8).

Veillez remplir les sections ci-dessous dans le document en version Word fourni par le Ministère et les soumettre électroniquement à rapports-leadership@ontario.ca avec une copie conforme à votre agente ou agent d'éducation régional aux dates mentionnées plus bas.

Les sections suivantes doivent être remplies et retournées au plus tard le **14 octobre 2011** :

- ♦ **Section 2** : Autorisation et coordonnées des personnes responsables de la SDLC – Partie 2a seulement
- ♦ **Section 3** : Statistiques sur le conseil au sujet de la SDLC – Parties 3a, 3b, 3c et 3e seulement
- ♦ **Section 4** : Objectifs de la SDLC en 2011-2012 – Partie 4a seulement (pour chaque objectif)
- ♦ **Section 5** : Relevé détaillé de comptabilité – Partie 5a seulement
- ♦ **Section 6** : Formations pour 2011-2012
 - Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés – Partie 6a seulement
 - Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes – Partie 6c seulement
- ♦ **Section 7** : Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire
- ♦ **Section 8** : Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés

Les sections suivantes doivent être remplies et retournées au plus tard le **6 juillet 2012** :

- ♦ **Section 2** : Autorisation et coordonnées des personnes responsables de la SDLC – Partie 2b
- ♦ **Section 3** : Statistiques sur le conseil au sujet de la SDLC – Partie 3d
- ♦ **Section 4** : Objectifs de la SDLC en 2011-2012 – Partie 4b (pour chaque objectif)
- ♦ **Section 5** : Relevé détaillé de comptabilité – Partie 5b
- ♦ **Section 6** : Formations pour 2011-2012
 - Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés – Partie 6b
 - Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes – Partie 6d

SECTION 2 : AUTORISATION ET COORDONNÉES DES PERSONNES RESPONSABLES DE LA SDLC*

Nom du conseil scolaire/de l'administration scolaire/de la direction des écoles provinciales :			
Direction de l'éducation/agent(e) ou agent de supervision pour l'administration scolaire/direction des écoles provinciales : Nom : _____ Téléphone : _____ Courriel : _____			
Signature de la direction de l'éducation pour la SDLC et le plan de mise en œuvre :		Date :	
Agent(e) ou agent de supervision responsable de la SDLC en 2011-2012 : Nom : _____ Téléphone : _____ Courriel : _____		Personne responsable de la SDLC en 2011-2012 : Nom : _____ Téléphone : _____ Courriel : _____	
Le comité directeur de développement du leadership du conseil comprend (cocher toutes les cases appropriées) Obligatoire : ☐ l'agent(e) ou l'agent de supervision responsable de la SDLC ☐ la personne responsable de la SDLC ☐ le leader PAL ☐ la personne responsable du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés ☐ la personne responsable pour l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ☐ la représentante ou le représentant de la direction d'école/direction adjointe			
Optionnel : ☐ personnel administratif ☐ personnel des ressources humaines ☐ autre (titre) : _____ ☐ autre (titre) : _____ ☐ autre (titre) : _____		Dates prévues pour les rencontres du comité directeur : _____ _____ _____ _____ _____ _____	
Signature du rapport final par la direction de l'éducation :		Date :	
Signature du rapport final par l'agent(e) ou l'agent en chef responsable des finances :		Date :	

* La signature de cette page d'autorisation confirme que les renseignements contenus dans ce rapport sont exacts et que le conseil scolaire met en œuvre la SDLC conformément aux exigences du Ministère.

SECTION 3 : STATISTIQUES SUR LE CONSEIL AU SUJET DE LA SDLC

Partie 3a : Nombre de directions d'école et de directions adjointes mentorés/mentors participant au mentorat en 2011-2012

Mentorés*	Nombre	Mentors	Nombre – Nouveaux mentors	Nombre – Mentors chevronnés
Directions d'école – première année		Directions d'école en poste		
Directions adjointes – première année		Directions adjointes en poste		
Directions d'école – deuxième année		Directions d'école retraitées		
Directions adjointes – deuxième année		Directions adjointes retraitées		
Nombre total de mentorés		Nombre total de mentors		
Leaders scolaires nouvellement nommés qui ne participent pas au programme en tant que mentorés à la date de soumission du rapport :				
* Indiquez le nombre de directions d'école et de directions adjointes en poste permanent ainsi que ceux et celles en poste intérimaire à la date de soumission du rapport.				

Partie 3b : Nombre de leaders du système mentorés participant au mentorat en 2011-2012*

Leaders du système nouvellement nommés**	Nombre
Agentes et agents de supervision – première année (pédagogique)	
Agentes et agents de supervision – première année (des affaires)	
Agentes et agents de supervision – deuxième année (pédagogique)	
Agentes et agents de supervision – deuxième année (des affaires)	
Directions de l'éducation – première année	
Directions de l'éducation – deuxième année	
Total	
* Participation au mentorat financé par le ministère de l'Éducation et offert par des associations d'agentes et d'agents de supervision et de directions de l'éducation.	
** Indiquez le nombre d'agentes et d'agents de supervision en poste permanent ainsi que ceux et celles en poste intérimaire à la date de soumission du rapport.	

SECTION 3 (suite)

Partie 3c : Prévisions liées à l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Directions d'école et directions adjointes participant à l'évaluation du rendement	Nombre en 2011-2012
Directions d'école/directions adjointes – deuxième année	
Directions d'école/directions adjointes – évaluation quinquennale	

Partie 3d : Nombres actuels liés à l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes de 2011-2012

Nombres actuels et cote concernant l'évaluation des directions d'école et directions adjointes lors du processus d'évaluation du rendement	Deuxième année : Satisfaisant	Deuxième année : Insatisfaisant	Évaluation quinquennale : Satisfaisant	Évaluation quinquennale : Insatisfaisant
Directions d'école				
Directions adjointes				
Nombre de personnes non évaluées : _____				
Raison (p. ex., congé, retrait, réaffectation) :				

Partie 3e : Prévisions concernant le nombre de retraités des directions d'école et des directions adjointes et des agents et agents de supervision

Retraités prévus	Nombre (de septembre 2011 à août 2014)	Nombre (de septembre 2014 à août 2016)
Directions d'école et directions adjointes		
Agentes et agents de supervision (pédagogique et des affaires)		

SECTION 4 : OBJECTIFS DE LA SDLC EN 2011-2012

- ◆ On demande aux conseils scolaires d'établir trois objectifs pour poursuivre la mise en œuvre de leur SDLC en 2011-2012.
- ◆ Un de ces objectifs doit cibler le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.
- ◆ Une page séparée est fournie pour chaque objectif de la SDLC.
- ◆ Les objectifs doivent refléter les priorités déterminées à l'aide du continuum de mise en œuvre de la SDLC (voir section 7) auxquelles il faut accorder une attention particulière.
- ◆ Les objectifs peuvent s'étendre sur plus d'un an. Lorsque c'est le cas, les conseils scolaires doivent déterminer des stratégies qui seront mises en œuvre au cours de 2011-2012.

Partie 4a : Objectifs et stratégies – EXEMPLE					
Exemple d'objectif de la SDLC en 2011-2012					
Contexte (<i>enseignements généraux portant sur l'objectif à atteindre</i>) : Le comité de la SDLC a déterminé les parties du continuum de la SDLC portant sur les pratiques d'identification et de recrutement comme aspects à améliorer. Nous n'avons pas procédé à l'examen du processus de nomination des directions d'école et des directions adjointes depuis 2002. Le comité a également fait remarquer que les leaders de secteur (p. ex., les gestionnaires) ne bénéficiaient pas du même niveau de soutien en matière de planification de carrière que les leaders scolaires.					
Exemple d'objectif et pertinence avec le continuum de la SDLC	Stratégies	Affectation des fonds	Échéanciers	Ressources	Groupe(s) cible(s)
Exemple d'objectif • Veiller à l'amélioration, à la communication et à la promotion d'un plan triennal complet de développement du leadership s'adressant au personnel scolaire et administratif ainsi qu'au personnel de soutien qui comprend tous les leaders (potentiels, nouvellement nommés, chevronnés). Parties pertinentes du continuum de la SDLC* • A. Pratiques d'identification et de recrutement – A1 : Profil du leader – élaboration et ajustement des documents liés à la transition – A2 : Autoréflexion – élaboration et ajustement d'outils d'autoréflexion – A3 : Collecte de données – collecte de données sur le personnel scolaire et le personnel de secteur	• Examen et amélioration des pratiques actuelles, et publication d'un guide pour appuyer les leaders potentiels, les directions adjointes et les directions d'école lors de la transition entre les divers rôles. Cette stratégie comprend : – Perfectionnement des outils d'autoréflexion (utiliser les outils affichés sur le site Web de l'Institut de leadership en éducation [ILE] comme gabarit); – Réalisation d'un sondage sur le leadership destiné aux directions d'école, aux directions adjointes (nouvellement nommées et chevronnées) et aux leaders potentiels (utiliser les outils fournis par l'ILE comme gabarit);	• Comité : 8 000 \$ • Ressources : 2 500 \$ • Impression : 1 500 \$	• À achever d'ici décembre 2011	• Politiques et procédures du conseil • Document de transition • Plan d'apprentissage annuel • Cadre de leadership de l'Ontario • Ressources fournies par l'ILE : outils d'évaluation du leadership et d'autoréflexion, Appliki • Conférencier pour les séances destinées aux leaders potentiels [nom]	• Leaders potentiels • Directions adjointes, directions d'école et gestionnaires nouvellement nommés et chevronnés

SECTION 4 (suite)

Partie 4a : Objectifs et stratégies – EXEMPLE (suite)

Exemple d'objectif et pertinence avec le continuum de la SDLC	Stratégies	Affectation des fonds	Échéanciers	Ressources	Groupe(s) cible(s)
– A4 : Diversité – examen approfondi des obstacles systémiques et des préjugés discriminatoires qui ressortent des sondages sur le leadership, et travaux sur les documents de transition – A5 : Rôles de leadership – création d'occasions d'apprentissage professionnel pour les leaders potentiels basées sur les besoins déterminés lors des sondages sur le leadership * Les conseils doivent déterminer les sections du continuum qui sont pertinentes à l'objectif et préciser les liens avec l'objectif.	• Élaboration d'un document de transition concernant les rôles des leaders de secteur. Cette stratégie comprend : – Élaboration d'un profil du leader (au moyen du Cadre de leadership de l'Ontario, des cinq capacités clés du leadership et d'Appliki); – Élaboration d'outils d'autoréflexion (utiliser les outils fournis par l'ILE comme modèle); – Réalisation d'un sondage sur le leadership destiné au personnel administratif et au personnel de soutien (utiliser les outils fournis par l'ILE comme modèle).	• Comité : 2 500 \$ • Ressources : 2 000 \$ • Impression : 1 500 \$	• À achever d'ici avril 2012		
	• Prestation de séances destinées aux leaders potentiels (groupes mixtes) : – Thème des séances à déterminer selon les besoins cernés dans les conseils scolaires grâce aux résultats du sondage (p. ex. : séances sur la façon de prendre part à des conversations courageuses, sur l'amélioration des habiletés en matière de coaching et sur l'établissement des relations).	• Conférencier : 3 500 \$ • Repas et salle : 750 \$	Les séances auront lieu en : • novembre 2011 • février 2012 • mai 2012		

Partie 4b – Résultats (à présenter au plus tard le 6 juillet 2012)

- Quels sont les éléments de preuve qui indiquent que cet objectif a été atteint ou partiellement atteint?
- Quels sont les effets qui découlent de l'atteinte (partielle) de l'objectif?
- Quelles sont vos prochaines étapes?
- Avez-vous élaboré des ressources liées à cet objectif? Si oui, précisez.

SECTION 4 (suite)

Partie 4a – Objectifs et stratégies

Objectif n° 1 de la SDLC en 2011-2012 (se référer à la section D2, « Mentorat », de la section 7, Continuum de mise en œuvre de la stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire)

Contexte (enseignements généraux portant sur l'objectif à atteindre) :

Objectif n° 1 et pertinence avec le continuum de la SDLC	Stratégies	Affectation des fonds	Échéanciers	Ressources	Groupe(s) cible(s)
Objectif n° 1 Parties pertinentes du continuum de la SDLC* A. Pratiques d'identification et de recrutement B. Formation et développement des talents des leaders potentiels C. Processus de sélection D. Possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés E. Processus pour le transfert et l'affectation F. Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés					

* Les conseils doivent déterminer les sections du continuum qui sont pertinentes à l'objectif et préciser les liens avec l'objectif.

Partie 4b – Résultats (à présenter au plus tard le 6 juillet 2012)

- Quels sont les éléments de preuve qui indiquent que cet objectif a été atteint ou partiellement atteint?
- Quels sont les effets qui découlent de l'atteinte (partielle) de l'objectif?
- Quelles sont vos prochaines étapes?
- Avez-vous élaboré des ressources liées à cet objectif? Si oui, précisez.

SECTION 4 (suite)

Partie 4a – Objectifs et stratégies						
Objectif n° 2 de la SDLC en 2011-2012						
Contexte (enseignements généraux portant sur l'objectif à atteindre) :						
Objectif n° 2 et pertinence avec le continuum de la SDLC	Stratégies	Affectation des fonds	Échéanciers	Ressources	Groupe(s) cible(s)	
Objectif n° 2 Parties pertinentes du continuum de la SDLC* A. Pratiques d'identification et de recrutement B. Formation et développement des talents des leaders potentiels C. Processus de sélection D. Possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés E. Processus pour le transfert et l'affectation F. Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés * Les conseils doivent déterminer les sections du continuum qui sont pertinentes à l'objectif et préciser les liens avec l'objectif.						
Partie 4b – Résultats (à présenter au plus tard le 6 juillet 2012) - Quels sont les éléments de preuve qui indiquent que cet objectif a été atteint ou partiellement atteint? - Quels sont les effets qui découlent de l'atteinte (partielle) de l'objectif? - Quelles sont vos prochaines étapes? - Avez-vous élaboré des ressources liées à cet objectif? Si oui, précisez.						

SECTION 4 (suite)

Partie 4a – Objectifs et stratégies						
Objectif n° 3 de la SDLC						
Contexte (enseignements généraux portant sur l'objectif à atteindre) :						
Objectif n° 3 et pertinence avec le continuum de la SDLC	Stratégies	Affectation des fonds	Échéanciers	Ressources	Groupe(s) cible(s)	
Objectif n° 3 Parties pertinentes du continuum de la SDLC* A. Pratiques d'identification et de recrutement B. Formation et développement des talents des leaders potentiels C. Processus de sélection D. Possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés E. Processus pour le transfert et l'affectation F. Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés						
* Les conseils doivent déterminer les sections du continuum qui sont pertinentes à l'objectif et préciser les liens avec l'objectif.						
Partie 4b – Résultats (à présenter au plus tard le 6 juillet 2012) - Quels sont les éléments de preuve qui indiquent que cet objectif a été atteint ou partiellement atteint? - Quels sont les effets qui découlent de l'atteinte (partielle) de l'objectif? - Quelles sont vos prochaines étapes? - Avez-vous élaboré des ressources liées à cet objectif? Si oui, précisez.						

SECTION 5 : RELEVÉ DÉTAILLÉ DE COMPTABILITÉ

- ♦ Veuillez indiquer dans la partie 5a les dépenses prévues liées aux fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC pendant l'année scolaire 2011-2012.
- ♦ Veuillez indiquer dans la partie 5b les dépenses actuelles liées aux fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC pendant l'année scolaire 2011-2012 et les écarts avec les fonds alloués par le Ministère.

Partie 5a : À soumettre au plus tard le 14 octobre 2011				Partie 5b : À soumettre au plus tard le 6 juillet 2012	
Items	Dépenses pré-vues pour la période du 1 ^{er} août 2011 au 31 mars 2012*	Dépenses pré-vues pour la période du 1 ^{er} avril 2012 au 31 juillet 2012	Total	Dépenses actuelles	Écarts avec les fonds alloués par le Ministère
1.	\$	\$	\$	\$	Allocation totale du Ministère :
2.	\$	\$	\$	\$	
3.	\$	\$	\$	\$	Dépenses actuelles (total) :
4.	\$	\$	\$	\$	
5.	\$	\$	\$	\$	Écarts :
6.	\$	\$	\$	\$	
7.	\$	\$	\$	\$	Explications des écarts : (si nécessaire)
8.	\$	\$	\$	\$	
TOTAL DES DÉPENSES POUR LA SDLC EN 2011-2012	\$	\$	\$	\$	
* Les dépenses dans cette colonne devraient comprendre l'allocation de base et l'allocation proportionnelle allouée à l'automne 2011.					

SECTION 6 : FORMATIONS POUR 2011-2012

Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés

Formation (du 1 ^{er} août 2011 au 31 juillet 2012)	Partie 6a : Formation prévue (soumettre au plus tard le 14 octobre 2011)			Partie 6b : Formation terminée (soumettre au plus tard le 6 juillet 2012)		
	Orientation pour nouveaux mentorés	Formation pour nouveaux mentors	Formation pour mentors chevronnés	Orientation pour nouveaux mentorés	Formation pour nouveaux mentors	Formation pour mentors chevronnés
Date(s)*						
Nombre de participantes et participants						
Thèmes abordés						
Ressources offertes						
Type de formation						
Renseignements sur l'animatrice ou l'animateur (Qui offrira ou a offert la formation?)						
* Dates approximatives ou période (p. ex., de septembre à décembre).						

SECTION 6 (suite)

Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Formation (du 1 ^{er} août 2011 au 31 juillet 2012)	Partie 6c : Formation prévue (soumettre au plus tard le 14 octobre 2011)		Partie 6d : Formation terminée (soumettre au plus tard le 6 juillet 2012)	
	Nombre prévu de participants et participants	Date(s)*	Nombre actuel de participants et participants	Date(s)
Formations portant sur le Règlement et sur le processus d'évaluation				
Évaluatrices et évaluateurs (directions d'école, agentes et agents de supervision)				
Personnes évaluées (directions d'école et directions adjointes)				
	Thème(s)	Date(s)	Thème(s)	Date(s)
Apprentissage professionnel pour améliorer le processus d'évaluation**				
Renseignements sur l'animatrice ou l'animateur (Qui offrira ou a offert la formation?)				
* Dates approximatives ou période (p. ex., de septembre à décembre). ** Par exemple : fixer des objectifs, Cadre de leadership de l'Ontario, conversations courageuses, plan de rendement, plan annuel de croissance.				

SECTION 7 : CONTINUUM DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP AU NIVEAU DU CONSEIL SCOLAIRE

- ◆ Sur le continuum, sections A à F, veuillez surligner en jaune, pour chacun des éléments fondamentaux, les descripteurs qui correspondent le mieux à l'étape actuelle de mise en œuvre dans votre conseil.
- ◆ Appliki, le moteur de recherche de l'Institut de leadership en éducation (ILE) offre une variété de ressources utiles actuellement utilisées dans les conseils scolaires de l'Ontario pour l'élaboration de plans de relève et pour le développement de talents. L'ILE offre également l'outil d'autoévaluation du leadership qui a pour but d'aider les conseils scolaires à évaluer le soutien qu'ils offrent aux leaders scolaires (voir www.education-leadership-ontario.ca pour plus d'information).
- ◆ Toutes les ressources élaborées grâce aux fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC doivent être affichées sur le site Appliki et mises à la disposition du ministère de l'Éducation sur demande.

Pratiques d'identification et de recrutement : la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire contient des pratiques inclusives d'identification et de recrutement bien établies et clairement communiquées.			
Éléments fondamentaux		Mise en œuvre	Maintien des capacités
1		Renforcement des capacités	Maintien des capacités
Profil du leader Le conseil scolaire élabore le « profil du leader » pour divers rôles en fonction de <i>Comment tirer parti de la diversité : Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive</i> (2009). Les profils des directions d'école, des directions adjointes, des agentes et agents de supervision et des directions de l'éducation sont établis en fonction du Cadre de leadership de l'Ontario.		Le conseil : - établit des profils du leader efficace pour divers rôles de leadership au sein du conseil; - communique ces profils pour veiller à ce que le leadership pédagogique efficace soit axé sur le rendement et le bien-être des élèves.	Le conseil : - révisé les profils du leader efficace pour divers rôles dans le conseil afin de clarifier et de promouvoir une compréhension uniforme des pratiques et des compétences de leadership au sein du conseil; - fait le suivi de l'utilisation des profils et les adapte selon les besoins changeants afin d'assurer un leadership pédagogique efficace axé sur le rendement et le bien-être des élèves, et communique les changements faits aux profils au sein du conseil.
		Le conseil : - met à jour les profils du leader efficace pour divers rôles au sein du conseil selon les descriptions des rôles et les besoins changeants du conseil; - soutient l'utilisation des profils pour que le leadership pédagogique efficace soit axé sur le rendement et le bien-être des élèves.	

> suite

SECTION 7 (suite)

Pratiques d'identification et de recrutement (suite)				
Éléments fondamentaux		Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
A.				
2	Autoréflexion Le conseil scolaire prépare un plan pour aider les leaders potentiels à s'autoévaluer (p. ex., en favorisant l'utilisation des outils d'autoréflexion de l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario). Le conseil établit un mécanisme qui permettra de donner des rétroactions aux leaders potentiels.	Le conseil : • offre des formations aux leaders potentiels sur les outils d'autoréflexion disponibles pour divers rôles de leadership; • établit un mécanisme qui permettra aux leaders potentiels de recevoir des rétroactions portant sur leur développement du leadership.	Le conseil : • fait la promotion des outils d'autoréflexion et des formations à l'aide de procédés clairement communiqués, en encourageant particulièrement les candidates et candidats ayant un grand potentiel à participer; • appuie le mécanisme de rétroactions aux leaders potentiels.	Le conseil : • révisé régulièrement les outils d'autoréflexion et les formations, et les modifie au besoin; • modifie le mécanisme de rétroactions selon les écarts déterminés afin de répondre aux divers besoins des leaders potentiels.
3	Collecte de données Le conseil scolaire utilise les données actuelles pour déterminer les besoins du système, notamment l'aspect économique, les tendances démographiques et le niveau d'expérience du personnel.* Le conseil recueille des données au sujet du soutien offert aux leaders scolaires à l'aide de l'outil d'autoévaluation du leadership.**	Le conseil : • utilise les données du système pour déterminer les besoins de formation et de développement de talents des leaders et assurer une bonne planification de la relève (p. ex., la planification à long terme pour les écoles ainsi que pour le conseil); • établit des mécanismes de rétroactions et détermine les outils qui seront utilisés pour recueillir des données au sujet du soutien offert aux leaders scolaires.	Le conseil : • cible la formation et le développement de talents des leaders pour assurer un bassin de leaders qualifiés en vue de répondre aux besoins futurs; • recueille des données sur le soutien offert aux leaders scolaires et évalue ces données pour améliorer les pratiques de développement du leadership.	Le conseil : • améliore les possibilités de formation et de développement de talents des leaders et les plans de recrutement, et communique ceux-ci au personnel tout au long de leur carrière; • fait des ajustements au processus de collecte des données et d'analyse se basant sur les besoins, et sonde les champs d'intérêt des leaders potentiels et chevronnés afin d'attirer les meilleurs leaders.

> suite

* Le Rapport d'examen opérationnels du ministère de l'Éducation offre des renseignements et recommandations sur la gestion des ressources humaines et la dotation du personnel dans les écoles.

** L'outil d'autoévaluation du leadership ou son équivalent utilisé par les conseils.

Pratiques d'identification et de recrutement (suite)				
Éléments fondamentaux		Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
A.				
4	Diversité Le conseil scolaire élabore une stratégie pour attirer et former des leaders qui reflètent la diversité au sein de la communauté.	Le conseil : - identifie les obstacles systémiques et les préjugés discriminatoires qui pourraient limiter les possibilités d'embauche et de promotion des individus issus de diverses communautés; - établit des moyens efficaces pour attirer des individus issus de diverses communautés et pour développer leurs habiletés de leadership.	Le conseil : - s'efforce à éliminer les obstacles systémiques et les préjugés discriminatoires qui pourraient limiter les possibilités d'embauche et de promotion des individus issus de diverses communautés; - fait la promotion de pratiques efficaces pour attirer des individus pour développer leurs habiletés de leadership.	Le conseil : - révise les pratiques utilisées pour attirer et former des leaders qui reflètent la diversité au sein de la communauté et pour éliminer les obstacles systémiques ainsi que les préjugés discriminatoires, et examine l'image véhiculée par la stratégie; - révise les pratiques efficaces pour attirer des individus issus de diverses communautés.
5	Rôles de leadership Le conseil scolaire s'efforce constamment de faire en sorte que le personnel ait l'occasion d'occuper des rôles de leadership.	Le conseil : offre des possibilités de développement du leadership pour faire en sorte que le personnel puisse occuper divers rôles de leadership (p. ex., présider à un comité ou à une réunion du personnel), et encourage les rétroactions constructives aux leaders potentiels à la suite de leurs expériences.	Le conseil : fait la promotion des possibilités de développement du leadership pour que le personnel puisse occuper divers rôles de leadership, et demande la prestation de rétroactions constructives aux leaders potentiels à la suite de leurs expériences.	Le conseil : examine et fait le suivi des diverses possibilités de développement du leadership pour que le personnel puisse occuper divers rôles de leadership (p. ex., observation au poste de travail, postes intérimaires, stages), et révise l'efficacité des rétroactions constructives faites aux leaders potentiels à la suite de leurs expériences.
Commentaires supplémentaires, au besoin :				

> suite

SECTION 7 (suite)

B. Formation et développement de talents des leaders potentiels : la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire offre des formations et le développement de talents aux leaders potentiels.				
	Éléments fondamentaux	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1	Pratiques et compétences Le conseil scolaire s'est doté d'un énoncé clair des pratiques et des compétences essentielles à chaque poste de leadership pour aider les leaders potentiels à planifier leur carrière. Le conseil veille à ce que les leaders potentiels aient la possibilité d'observer et d'acquiescer les compétences énoncées dans son profil du leader efficace. Les profils des directions d'école, des directions adjointes, des agents et agents de supervision et des directions de l'éducation sont fondés sur le Cadre de leadership de l'Ontario.	Le conseil : - détermine les pratiques et les compétences que les leaders devraient refléter selon le poste qu'ils occupent, et communique l'information au sein du conseil; - appuie les leaders potentiels selon leurs points forts et les défis auxquels ils peuvent faire face au fur et à mesure qu'ils développent et utilisent leurs habiletés de leadership pédagogique.	Le conseil : - offre aux leaders potentiels les possibilités d'observer et d'acquiescer les compétences nécessaires à la mise en œuvre efficace de pratiques de leadership (p. ex., observation au poste de travail, réseaux de soutien en ligne); - fait la promotion du soutien aux leaders potentiels selon leurs points forts et les défis auxquels ils peuvent faire face au fur et à mesure qu'ils développent et utilisent leurs habiletés de leadership pédagogique.	Le conseil : - fait le suivi et ajuste les possibilités qu'ont les leaders potentiels d'observer et d'acquiescer les compétences nécessaires à la mise en œuvre efficace de pratiques de leadership (p. ex., observation au poste de travail, réseaux de soutien en ligne); - révisé le soutien offert aux leaders potentiels selon leurs points forts et les défis auxquels ils peuvent faire face au fur et à mesure qu'ils développent et utilisent leurs habiletés de leadership pédagogique.
2	Curriculum portant sur le leadership Le conseil scolaire offre diverses possibilités de formation et de développement de talents pour veiller à la croissance professionnelle des leaders potentiels. Ces possibilités sont données en fonction des pratiques et des compétences énoncées dans le profil du leader efficace (selon le Cadre de leadership de l'Ontario).	Le conseil : - élabore un curriculum portant sur le leadership qui cible les besoins d'apprentissage des leaders potentiels en fonction de recherches, de pratiques réussies et de rétroactions des leaders potentiels, des leaders nouvellement nommés et des leaders chevronnés; - élabore et offre des formations et le développement de talents aux leaders potentiels, et communique l'information au sein du conseil.	Le conseil : - harmonise les possibilités de formation et de développement de talents des leaders potentiels en fonction de recherches, des pratiques réussies et des rétroactions des leaders potentiels, des leaders nouvellement nommés et des leaders chevronnés en lien avec les besoins d'apprentissage des leaders potentiels et en lien avec le profil du leader efficace du conseil; - offre diverses possibilités de formation et de développement de talents qui misent sur l'expérience acquise en résolution de problèmes et sur l'autoréflexion.	Le conseil : - modifie le profil du leader et les possibilités de formation et de développement de talents pour les leaders potentiels en fonction des recherches, des pratiques réussies et des rétroactions reçues des participantes et participants, des leaders nouvellement nommés et des leaders chevronnés, et en lien avec le profil du leader efficace du conseil; - ajuste les possibilités de formation et de développement de talents pour y intégrer tout un éventail de stratégies d'apprentissage pour adultes et d'autoréflexion comme la création d'un portfolio, la recherche-action ou des initiatives d'amélioration en éducation.
Commentaires supplémentaires, au besoin :				

C. Processus de sélection : la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire contient des processus de sélection systématiques, transparents, équitables et inclusifs.				
Éléments fondamentaux		Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1	Itinéraires vers le leadership Le conseil scolaire encourage les leaders potentiels ayant des antécédents et des expériences variés à considérer l'itinéraire vers le leadership.	Le conseil : établit des itinéraires d'accès à divers postes de leadership et les exigences connexes, et les communique aux candidates et candidats potentiels ayant des antécédents et des expériences très variés.	Le conseil : fait la promotion des itinéraires d'accès clairement établis à divers postes de leadership et des exigences connexes, et les communique aux candidates et candidats potentiels ayant des antécédents et des expériences très variés.	Le conseil : réévalue les moyens utilisés pour transmettre les itinéraires d'accès et les exigences connexes à tous les postes de leadership, en s'assurant d'utiliser un processus équitable qui attire les leaders potentiels ayant des antécédents et des expériences variés à poursuivre des rôles de leadership.
2	Processus de sélection Le conseil scolaire reconnaît qu'un processus de sélection à volets multiples est nécessaire pour convenir aux différents styles d'apprentissage et autres types de diversité.	Le conseil : - élabore un processus, des critères et des outils de sélection en fonction des compétences et des pratiques d'un leader efficace (p. ex., ceux du CLO); - établit un processus de sélection qui conviendra à une variété de styles d'apprentissage ouverts, transparents et équitables.	Le conseil : - fait la promotion d'un processus, des critères et des outils de sélection élaborés en fonction des compétences et des pratiques d'un leader efficace; - appuie un processus de sélection qui conviendra à une variété de styles d'apprentissage ouverts, transparents et équitables.	Le conseil : - révisé le processus de sélection, les critères et les outils de sélection en fonction des commentaires des leaders potentiels et des leaders en poste pour s'assurer que le processus sélectionne des leaders potentiels démontrant les compétences et les pratiques d'un leader efficace; - ajuste le processus de sélection en fonction des rétroactions des leaders potentiels et des leaders en poste pour s'assurer que le processus est perçu comme convenant à une variété de styles d'apprentissage, ouverts, transparents et équitables.
3	Identification des obstacles Le conseil scolaire identifie les préjugés et les obstacles lors de son processus de sélection.	Le conseil : articule un engagement auprès du conseil et des écoles afin d'éliminer les préjugés et les obstacles lors du processus de sélection.	Le conseil : élabore un processus d'élimination des préjugés et des obstacles au processus de sélection auprès du conseil et des écoles (p. ex., sensibiliser les groupes d'employés au processus, faciliter l'accès au processus de sélection).	Le conseil : réévalue le processus de sélection et l'ajuste au besoin, en vue d'assurer son caractère inclusif et équitable et l'absence de préjugés et d'obstacles.
Commentaires supplémentaires, au besoin :				

> suite

SECTION 7 (suite)

D. Possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés : la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire offre un éventail de possibilités d'apprentissage professionnel aux leaders scolaires et aux leaders du système nouvellement nommés.			
Éléments fondamentaux		Mise en œuvre	Maintien des capacités
1	Exigences d'apprentissage Le conseil scolaire évalue les besoins en apprentissage professionnel des personnes nouvellement nommées à des fonctions de leader. Le conseil offre des formations et des ressources pour appuyer la croissance professionnelle des leaders nouvellement nommés.	Le conseil : - élabore et communique des possibilités de formation et de développement de talents ainsi que des ressources à l'intention des leaders nouvellement nommés; - identifie les attentes des personnes nouvellement nommées à des fonctions de leader et planifie des formations au calendrier du conseil.	Le conseil : - ajuste et harmonise les ressources et les possibilités de développement de talents en tenant compte des rétroactions des leaders scolaires et des leaders du système nouvellement nommés; - révise les attentes des personnes nouvellement nommées à des fonctions de leader et recommande des formations au calendrier du conseil tout au long de l'année pour ceux et celles qui commencent leur nouveau rôle de leader à différentes périodes de l'année.
2	Mentorat Le conseil scolaire offre le programme de mentorat en se conformant au <i>Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences</i> (2011) et en tenant compte des exigences énoncées dans le Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (section 8 de cette annexe). Pour plus de renseignements, voir www.ontario.ca/leadershipeducation.	Déterminez parmi les descripteurs de mentorat ci-dessous, celui qui correspond le mieux au niveau actuel de mise en œuvre dans le conseil. Le niveau de mise en œuvre dépend de l'étape la plus souvent identifiée dans le Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (section 8) quant aux exigences suivantes : rôle de la personne responsable du mentorat, identification des objectifs du mentorat, établissement des paramètres de fonctionnement, recrutement et sélection des mentors, jumelage des mentors et des mentorés, rôles et responsabilités des mentors et des mentorés, évaluations initiales et continues des besoins d'apprentissage des mentorés, orientation conjointe, formation des mentors, élaboration du plan d'apprentissage du mentoré, activités et ressources d'apprentissage professionnel continu, processus de sortie, suivi et évaluation.	La majorité des exigences sont au niveau de « Maintien des capacités » selon les indicateurs du Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.

> suite

Possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés (suite)				
Éléments fondamentaux		Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
3	Soutenir le leadership pédagogique Le conseil scolaire évalue les processus utilisés pour appuyer le leadership pédagogique et pour gérer les fonctions et les exigences administratives dont les demandes d'information.	Le conseil : • établit des systèmes de coordination des tâches (p. ex., un inventaire des tâches mensuelles) et de filtration des demandes externes pour permettre aux directions d'école et aux directions adjointes de se concentrer sur le leadership pédagogique; • fournit des ressources et des outils technologiques qui contribuent à faciliter les tâches administratives et le leadership pédagogique des leaders nouvellement nommés et chevronnés.	Le conseil : • met à jour les systèmes de coordination des tâches et de filtration des demandes externes et promouvoit un système de soutien pour les directions d'école et directions adjointes en tant que leaders pédagogiques (p. ex., apprentissage professionnel, pratiques de réflexion); • fait la promotion des ressources et des outils technologiques qui contribuent à faciliter les tâches administratives et le leadership pédagogique des leaders nouvellement nommés et chevronnés.	Le conseil : • fait le suivi des rétroactions concernant les systèmes et structures pour aider les leaders scolaires et les leaders du système à trouver l'équilibre entre la gestion et le leadership pédagogique, et y apporte des ajustements au besoin; • revoit et modifie, au besoin, les ressources et les outils technologiques qui contribuent à faciliter les tâches administratives et le leadership pédagogique des leaders nouvellement nommés et chevronnés.
4	Soutien informel Le conseil scolaire tire profit de l'expertise des personnes ayant récemment obtenu un poste de leadership ainsi que des personnes à la retraite pour appuyer ceux et celles nouvellement nommés.	Le conseil : • facilite la création de réseaux de soutien pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés en vue de faciliter la résolution de problèmes émergents.	Le conseil : • fait la promotion du réseautage (p. ex., avec des collègues de différentes écoles pour résoudre conjointement des problèmes) auprès des leaders scolaires et des leaders du système nouvellement nommés afin de favoriser une culture d'apprentissage coopératif.	Le conseil : • fait le suivi et la promotion de façon soutenue des réseaux qui favorisent une culture d'apprentissage coopératif fondée sur les priorités du conseil et du Ministère.
Commentaires supplémentaires, au besoin :				

> suite

SECTION 7 (suite)

E. Processus pour le transfert et l'affectation : la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire comprend des processus pour le transfert et l'affectation des leaders scolaires et des leaders du système, ainsi que des appuis pour en assurer la réussite.	
Éléments fondamentaux	Mise en œuvre
Renforcement des capacités	
Maintenance des capacités	
1 Conditions générales d'emploi Le conseil scolaire s'assure que les politiques et procédures sont en harmonie avec les exigences de la NPP n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints ».	Le conseil : - fait connaître le document des conditions générales d'emploi à toutes les directions d'école et directions adjointes actuelles ainsi qu'à tous les leaders potentiels du conseil; - continue d'être conforme à la NPP n° 152.
2 Processus de transition Le conseil scolaire met sur pied un processus de transition complet et en fait la communication à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système en transition.	Le conseil : - établit un processus de transition juste et équitable pour tous les leaders scolaires et les leaders du système en transition; - élabore des processus qui encouragent l'échange de connaissances entre les leaders en transition.
	Le conseil : - réajuste et fait le suivi de l'utilisation efficace d'un processus de transition juste et équitable pour tous les leaders scolaires et les leaders du système en transition; - réajuste et fait le suivi des processus qui encouragent l'échange de connaissances entre les leaders en transition.

> suite

Processus pour le transfert et l'affectation (suite)					
	Éléments fondamentaux		Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
3	Coaching Le conseil scolaire crée un processus de coaching à court terme approprié au contexte et à l'affectation. Les leaders qui demandent des possibilités de coaching déterminent le plus souvent des objectifs comme l'amélioration du rendement, une réflexion sur la pratique ou l'étude et la résolution d'un problème.		Le conseil : • donne accès à un coaching à court terme aux leaders scolaires et aux leaders du système qui le demandent.	Le conseil : • encourage l'accès au coaching à court terme et donne l'accès, en temps opportun, aux leaders qui le demandent et en fonction des besoins identifiés.	Le conseil : • réajuste les possibilités de coaching, à court terme en fonction des commentaires des leaders scolaires et des leaders du système qui ont participé au processus.
Commentaires supplémentaires, au besoin :					

> suite

SECTION 7 (suite)

F. Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés : la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) appuie les leaders scolaires et les leaders du système chevronnés, et contribue au renforcement des capacités grâce à un éventail de possibilités de perfectionnement professionnel. La SDLC favorise les habiletés et les connaissances nécessaires à l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves (p. ex., exemple les capacités clés du leadership : fixer des objectifs, harmoniser ressources et priorités, promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif, utiliser des données et prendre part à des conversations courageuses).	
Éléments fondamentaux	Mise en œuvre
1 Apprentissage professionnel	Renforcement des capacités
Le conseil scolaire offre un soutien stratégique à tous les leaders scolaires et les leaders du système pour leur apprentissage professionnel. Les possibilités d'apprentissage sont en lien avec la section B de ce continuum : Formation et développement de talents des leaders potentiels.	Le conseil : - établit des réseaux d'apprentissage pour offrir des possibilités d'apprentissage professionnel aux leaders scolaires et aux leaders du système chevronnés; - détermine des possibilités d'apprentissage professionnel selon les besoins déterminés et le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves; - offre des outils d'autoréflexion (p. ex., les outils affichés sur le site de l'ILE) pour appuyer les leaders scolaires et les leaders du système chevronnés à déterminer leurs points forts et leurs besoins en apprentissage professionnel.
	Maintien des capacités
	Le conseil : - réévalue les besoins des leaders scolaires et des leaders du système chevronnés et apporte des modifications pour appuyer les réseaux d'apprentissage et les objectifs d'apprentissage professionnel dans le conseil; - fait le suivi des possibilités d'apprentissage professionnel, les adapte aux besoins déterminés et au plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves; - fait le suivi et révisé des outils d'autoréflexion pour mieux appuyer les leaders scolaires et les leaders du système chevronnés à déterminer leurs points forts et leurs besoins en apprentissage professionnel.

> suite

Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés (suite)			
Éléments fondamentaux		Mise en œuvre	Renforcement des capacités
Maintenance des capacités			
F:			
2	Évaluation du rendement Le conseil scolaire maintient un processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA) qui est conforme au Règlement de l'Ontario 234/10, <i>Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints</i>.	Le conseil : • met en place des procédures pour intégrer l'ERDEDA au plan de planification de la relève et de développement de talents du conseil en ciblant les pratiques déterminées dans la section A : Pratiques d'identification et de recrutement; • met en place un cycle d'évaluation quinquennal et en informe les évaluateurs et évaluateurs ainsi que les personnes évaluées; • fournit des formations et des ressources aux évaluateurs et évaluateurs et aux personnes évaluées, fondées sur les exigences de l'ERDEDA et sur les besoins du conseil; • établit un processus en vue de faire le suivi des évaluations du rendement des directions d'école et des directions adjointes; • fait la promotion de l'utilisation du plan annuel de croissance pour encourager la croissance et le développement des leaders nouvellement nommés et des leaders chevronnés.	Le conseil : • fait le suivi des procédures pour intégrer l'ERDEDA au plan de planification de la relève et de développement de talents du conseil en ciblant les pratiques déterminées dans la section A : Pratiques d'identification et de recrutement; • offre aux évaluateurs et évaluateurs ainsi qu'aux personnes évaluées la possibilité de faire des commentaires sur le soutien à la formation et à la mise en œuvre; • fait la promotion des formations et des ressources auprès des évaluateurs et évaluateurs et des personnes évaluées; fondées sur les exigences de l'ERDEDA et sur les besoins du conseil; • fait la promotion du processus de suivi et adapte, au besoin, le soutien à l'ERDEDA; • fait le suivi de l'utilisation du plan annuel de croissance pour encourager la croissance et le développement des leaders nouvellement nommés et des leaders chevronnés.

> suite

SECTION 7 (suite)

Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés (suite)			
F.	Éléments fondamentaux	Mise en œuvre	Maintien des capacités
3	Évaluation du rendement* Le conseil scolaire offre un système d'évaluation du rendement basé sur les profils de leadership (voir partie A1 de ce continuum). * Évaluation basée sur tous les rôles de leadership (p. ex., directions de l'éducation, agentes et agents de supervision pédagogique et des affaires, et leaders de secteur) à l'exception des directions d'école et des directions adjointes (voir partie F2 pour l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes).	Le conseil : - met en place des procédures pour intégrer l'évaluation du rendement au plan de planification de la relève et de développement de talents du conseil en ciblant les pratiques soulignées dans la section A : Pratiques d'identification et de recrutement; - met en place un cycle d'évaluation et en informe les évaluateurs et évaluees; - fournit des formations et des ressources aux évaluateurs et aux personnes évaluées, fondées sur les exigences déterminées et les besoins précis du conseil; - établit un processus en vue de faire le suivi de l'utilisation des ressources lors des évaluations du rendement des leaders dans divers rôles; - fait la promotion de l'utilisation du plan annuel de croissance pour encourager la croissance et le développement des leaders nouvellement nommés et des leaders chevronnés.	Le conseil : - fait des ajustements aux procédures pour intégrer l'évaluation du rendement au plan de planification de la relève et de développement de talents du conseil en ciblant les pratiques déterminées dans la section A : Pratiques d'identification et de recrutement; - revoit et évalue les effets du soutien à la formation et à la mise en œuvre en fonction des commentaires des évaluateurs et évaluees et des personnes évaluées; - adapte des formations et des ressources pour les évaluateurs et évaluees, fondées sur les exigences déterminées et les besoins précis du conseil; - adapte le processus de suivi, fait des ajustements afin d'améliorer le processus d'évaluation et réajuste le processus de suivi, au besoin; - révisite et adapte les processus d'utilisation d'un plan annuel de croissance pour encourager la croissance et le développement des leaders nouvellement nommés et des leaders chevronnés.
Commentaires supplémentaires, au besoin :			

Les sections A à F de ce continuum sont fondées sur le domaine « Planification de la relève » de la partie 2 : Les pratiques et procédures du système, du Cadre de leadership de l'Ontario et sur l'outil d'autoévaluation du leadership, disponible au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/tools.html.

SECTION 8 : CONTINUUM DE MISE EN ŒUVRE DU MENTORAT POUR LES LEADERS SCOLAIRES NOUVELLEMENT NOMMÉS

- ♦ Le continuum ci-dessous permet aux conseils de définir précisément l'état actuel de la mise en œuvre afin de fixer des objectifs stratégiques.
- ♦ Veuillez surligner en jaune l'étape qui correspond à l'état du conseil scolaire pour chaque exigence. Reportez-vous au *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2011) pour les exigences et les pratiques réussies. Le conseil peut ajouter des renseignements supplémentaires sur l'état de la mise en œuvre.

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1. Rôle de la personne responsable du mentorat La personne responsable du mentorat est choisie par la direction de l'éducation et est informée de ses rôles et responsabilités à titre de membre du comité directeur de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Les actions de la personne responsable sont appuyées par le comité directeur de la SDLC. Les rôles de la personne responsable de la SDLC et de la personne responsable du mentorat peuvent être tenus par la même personne.	La ou le responsable : - reçoit une formation accréditée de mentor (obligatoire); - démontre une bonne compréhension de la façon dont le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) appuie le mentorat; - veille à ce que les mentors et les mentorés comprennent bien que l'objectif premier du mentorat est de former des leaders scolaires dont le travail est axé sur le rendement des élèves et leur bien-être; - veille à ce que le conseil scolaire réponde à toutes les exigences énoncées dans le document <i>Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences</i> (2011); - favorise les relations de mentorat au sein du conseil scolaire et sert de pont entre les mentors et les mentorés;	La ou le responsable : - veille à ce que les exigences du mentorat soient satisfaites dans le cadre du processus de suivi et soient révisées, au besoin, de façon à mieux répondre aux contextes et aux besoins locaux et à se conformer au document <i>Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences</i> (2011); - fournit un soutien continu afin de s'assurer que le mentorat est axé sur le rendement des élèves et leur bien-être; - fournit un soutien continu aux mentors et aux mentorés afin de répondre à des besoins précis; - communique avec les responsables du mentorat des autres conseils scolaires pour échanger des pratiques réussies et pour apprendre ensemble à améliorer le mentorat; - renforce les liens entre le mentorat et la SDLC;	La ou le responsable : - apporte des améliorations au programme de mentorat selon des résultats du suivi et de l'évaluation et conformément aux exigences provinciales détaillées dans le document <i>Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences</i> (2011); - examine les mesures de soutien et y apporte des ajustements afin de s'assurer que le mentorat demeure axé sur le rendement des élèves et leur bien-être; - fournit un soutien continu aux mentors et aux mentorés en répondant à leurs besoins précis lorsqu'ils se manifestent; - améliore les relations avec les responsables du mentorat des autres conseils scolaires pour échanger des pratiques réussies et apprendre ensemble à améliorer le mentorat; - s'assure, dans le cadre d'une perspective systémique de la mise en œuvre continue du mentorat, de l'harmonisation du programme avec les autres initiatives du conseil et du Ministère;

> suite

SECTION 8 (suite)

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
2. Identification des objectifs du mentorat Le mentorat est un élément clé au succès des leaders scolaires nouvellement nommés et contribue à ce titre à attirer les bonnes personnes pour les postes de leadership. Un objectif de mentorat bien précis lié aux objectifs d'amélioration du conseil scolaire est élaboré pour la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Pour plus d'information, consultez le document <i>Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide des exigences</i> (2011) et le <i>Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire</i> disponible au www.ontario.ca/leadershipeneducation.	- fournit le soutien dont les mentors et les mentorés ont besoin (p. ex., ressources, exemples de gabarit de plan d'apprentissage); - établit des liens entre le mentorat et la SDLC. La ou le responsable : - établit et fait connaître aux mentors et aux mentorés les objectifs de mentorat du conseil scolaire liés au plan stratégique du conseil scolaire et au plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves.	- établit des liens entre le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et les autres activités de mentorat et de coaching dans le conseil scolaire (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves). La ou le responsable : - fait le suivi et évalue dans quelles mesures les objectifs de mentorat sont atteints et continuent de répondre aux exigences du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves; - précise les objectifs de mentorat du conseil scolaire basé sur les résultats du suivi et de l'évaluation; - apporte des ajustements à l'orientation et à la préparation des mentors et des mentorés en expliquant les liens entre le mentorat, la SDLC et les initiatives du Ministère qui sont essentielles à la formation des leaders scolaires nouvellement nommés.	- s'assure que le mentorat fait partie intégrante de la SDLC; - s'assure que les liens entre le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et les autres activités de mentorat et de coaching dans le conseil scolaire (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves) sont établis et ajustés au besoin. La ou le responsable : - établit des procédures uniformes de suivi et d'évaluation dans la mesure où les objectifs de mentorat sont atteints et continuent de répondre aux exigences du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves; - précise de façon continue les objectifs de mentorat du conseil scolaire basés sur les résultats du suivi et de l'évaluation; - établit, aux fins d'orientation et de préparation des mentors et des mentorés, des procédures uniformes d'explication des liens entre le mentorat, la SDLC et les initiatives du Ministère essentielles à la formation des leaders scolaires nouvellement nommés.

> suite

SECTION 8 (suite)

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
3. Établissement de paramètres de fonctionnement Il s'agit d'établir des paramètres de fonctionnement pour le mentorat qui respectent les exigences provinciales énoncées dans le <i>Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences</i> (2011). Ces paramètres comprennent : – des précisions sur la fréquence et la nature des interactions entre mentors et mentorés; – la planification et la facilitation des activités de mentorat qui auront lieu pendant et durant la période entourant les rencontres de gestion du conseil scolaire; – la mise en place des mesures de soutien pour assurer la participation à distance (p. ex., par le recours à la technologie, aux webconférences).	La ou le responsable : • établit les paramètres de fonctionnement locaux pour le mentorat en tenant compte du contexte local, comme la situation géographique, les données démographiques, le nombre de leaders scolaires nouvellement nommés et le nombre de mentors disponibles; • s'assure qu'un minimum d'heures de rencontres individuelles (p. ex., rencontre en personne, téléconférence) est établi; • établit et diffuse les lignes directrices relatives au remboursement des frais de suppléance et des frais de déplacement des mentors et des mentorés.	La ou le responsable : • fait le suivi du mentorat et évalue dans quelles mesures les paramètres de fonctionnement décrits dans le document <i>Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences</i> (2011) sont respectés; • révisé et ajuste les paramètres de fonctionnement.	La ou le responsable : • ajuste de façon continue les paramètres de fonctionnement du conseil scolaire décrits dans le document <i>Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences</i> (2011) selon les résultats du suivi et de l'évaluation.

> suite

SECTION 8 (suite)

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
4. Recrutement et sélection des mentors Il s'agit d'un processus de sélection transparent qui comprend des critères permettant le recrutement de mentors efficaces. Le mentor ne doit pas occuper un poste de superviseur ou superviseur vis-à-vis du mentoré. Il peut s'agir d'un leader scolaire en poste ou à la retraite. Un mentor doit être un leader réfléchi et innovateur possédant au moins trois ans d'expérience dans un poste de direction d'école ou de direction adjointe. Un mentor doit avoir acquis de l'expérience dans les différents styles d'apprentissage des adultes et démontrer qu'il est en mesure d'acquiescer les habiletés et les stratégies nécessaires au mentorat.	La ou le responsable : établit les critères d'un processus transparent de recrutement et de sélection de mentors qui correspondent aux besoins du conseil scolaire et de ses mentorés.	La ou le responsable : révisé le processus de recrutement et de sélection en tenant compte de la rétroaction des mentors et des mentorés.	La ou le responsable : élabore un processus continu de recrutement et de sélection de mentors et révisé et améliore chaque année ce processus pour mieux répondre aux besoins des mentorés et pour offrir aux leaders scolaires chevronnés des possibilités de devenir mentors.
5. Jumelage des mentors et des mentorés Un processus doit être mis en place pour jumeler les mentors et les mentorés. Les mentorés devraient avoir leur mot à dire quant au choix de leur mentor. Idéalement, le jumelage se poursuivra pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans. Les mentorés devraient évaluer leurs besoins d'apprentissage avant qu'ils soient jumelés. Les domaines d'expertise du mentor devraient répondre aux besoins du mentoré. Le mentor doit remplir un « formulaire de jumelage » dans lequel elle ou il décrit ses connaissances et son expérience liées aux domaines ciblés par le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).	La ou le responsable : - établit et met en place un processus organisé et efficace de jumelage des mentors avec les directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées; - détermine et partage des outils pour faciliter le processus de jumelage (p. ex., outils d'autoréflexion, profils des mentors et des mentorés); - en s'appuyant sur le CLO, facilite le processus de jumelage en tenant compte des commentaires des mentorés et des mentors et en considérant les besoins personnels des mentorés (p. ex., invite les mentors et les mentorés à décrire leurs points forts et leurs besoins).	La ou le responsable : - fournit une gamme d'outils aux mentors et aux mentorés afin qu'ils puissent évaluer leurs points forts et leurs besoins continus; - examine et révisé le processus et les outils de jumelage en tenant compte des commentaires des mentors et des mentorés; - peut consulter le moteur de recherche Appliki de l'Institut de leadership en éducation (ILE) (www.education-leadership-ontario.ca) pour obtenir des outils d'autoréflexion et différentes ressources.	La ou le responsable : - examine et révisé le processus et les outils de jumelage employés pour déterminer les points forts et les besoins des mentorés et des mentors; - apporte les révisions nécessaires au processus de jumelage pour répondre aux besoins d'apprentissage changeants des mentorés et aux exigences du conseil scolaire; - peut téléverser ou télécharger des outils et des ressources efficaces d'Appliki de l'ILE.

> suite

SECTION 8 (suite)

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
6. Rôles et responsabilités des mentors et des mentorés Le mentorat est un processus itératif et doit être adapté aux besoins changeants du leader scolaire nouvellement nommé. Le mentor offre un mentorat axé sur les habiletés techniques et les habiletés d'adaptation du rôle de leadership. Le mentoré collabore avec le mentor pour acquérir les habiletés techniques et les habiletés d'adaptation du rôle de leadership.	Les mentors et mentorés : - comprennent bien leurs rôles et les attentes quant au mentorat au sein du conseil scolaire; - démontrent une bonne compréhension des pratiques et des compétences de leadership efficaces décrites dans le CLO; - établissent des priorités pour la première année du mentorat à l'aide du plan d'apprentissage (les mentorés peuvent commencer en ciblant les habiletés techniques du rôle de leadership à travers leurs interactions avec leur mentor); - démontrent leur connaissance de diverses approches de mentorat qu'ils ont apprises les uns des autres au fil de leurs interactions et de l'évolution de leurs relations; - développent les habiletés nécessaires pour prendre part à des conversations courageuses et ouvertes à l'apprentissage; - transmettent à la personne responsable du mentorat tout problème ou question compromettant le succès global de la relation entre le mentor et le mentoré afin de pouvoir procéder à un nouveau jumelage, si nécessaire.	Les mentors et mentorés : - précisent les objectifs de mentorat en considérant à la fois les habiletés techniques et les habiletés d'adaptation du rôle de leadership (p. ex., la transition vers le rôle, l'acquisition de pratiques de leadership, la mise en œuvre d'initiatives clés); - assurent le suivi de la progression vers l'atteinte des objectifs d'apprentissage au moyen d'un plan d'apprentissage; - adoptent de nouvelles pratiques et acquièrent de nouvelles compétences tirées du CLO à mesure que leur relation de mentorat s'approfondit; - renforcent les habiletés nécessaires pour prendre part à des conversations courageuses et ouvertes à l'apprentissage. Les mentors : - précisent et appliquent une gamme d'approches de mentorat pertinentes aux besoins de croissance et de développement professionnels du mentoré tels qu'ils sont définis dans le plan d'apprentissage; - puisent dans leur propre expérience en tant que leaders scolaires pour guider le processus de mentorat.	Les mentors et mentorés : - s'engagent à poursuivre une relation de mentorat à long terme (pour une période maximale de deux ans), en utilisant différentes approches de mentorat; - révisent et précisent leurs objectifs relatifs aux pratiques et aux compétences décrites dans le CLO en participant au programme de mentorat; - fournissent une rétroaction continue dans le but de permettre l'amélioration de la mise en œuvre du mentorat dans le cadre de la stratégie de suivi et d'évaluation du conseil scolaire; - précisent et adaptent une gamme d'habiletés nécessaires pour prendre part à des conversations courageuses et ouvertes à l'apprentissage. Les mentors : - examinent, adaptent et appliquent une gamme d'approches de mentorat pertinentes aux besoins de croissance et de développement professionnels du mentoré tels qu'ils sont définis dans le plan d'apprentissage; - puisent dans leur propre expérience en tant que leaders scolaires pour guider le processus de mentorat.

> suite

SECTION 8 (suite)

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
	Les mentors : - connaissent une gamme d'approches de mentorat et les différentes façons de les appliquer, et établissent des liens avec les besoins de croissance et de développement professionnels du mentoré tels qu'ils sont définis dans le plan d'apprentissage; - puisent dans leur propre expérience en tant que leaders scolaires pour guider le processus de mentorat.		
7. Évaluations initiales et continues des besoins d'apprentissage des mentorés Les conseils scolaires aident les mentorés à évaluer leurs besoins d'apprentissage. L'évaluation des besoins d'apprentissage permet de cibler et d'orienter le travail du mentor et du mentoré. On utilise des outils d'évaluation des besoins pour arriver à un jumelage éclairé entre mentor et mentoré. Les évaluations approfondies des besoins d'apprentissage permettent de préciser le travail de mentorat. Les besoins d'apprentissage sont réévalués de façon continue.	La ou le responsable : - établit un processus d'évaluation des besoins d'apprentissage des mentorés, repère et partage des outils à cette fin (p. ex., évaluation préliminaire des besoins d'apprentissage aux fins de jumelage, évaluation approfondie lorsque débute le programme de mentorat) et oriente le processus de mentorat. Les mentors : - collaborent avec les mentorés pour connaître leurs besoins et leurs champs d'intérêt ayant trait au contexte scolaire et aux données démographiques locales ainsi qu'au plan d'amélioration de l'école du mentoré.	La ou le responsable : - fait le suivi des activités pour s'assurer qu'on procède à des évaluations continues des besoins d'apprentissage des mentorés pour orienter le processus de mentorat. Les mentors : - travaillent avec les mentorés de façon continue pour évaluer leurs besoins d'apprentissage et pour déterminer les priorités en fonction de leurs besoins et de leurs champs d'intérêt changeants ayant trait au contexte scolaire et aux données démographiques locales ainsi qu'au plan d'amélioration de l'école du mentoré.	La ou le responsable : - continue de chercher des outils efficaces pour évaluer les besoins d'apprentissage des mentorés et de les incorporer au processus de mentorat; - réexamine les outils d'évaluation des besoins d'apprentissage et le calendrier de rencontres, au besoin, afin de mieux orienter le processus de mentorat; - continue à faire le suivi des activités pour s'assurer qu'on procède à des évaluations continues afin d'orienter le processus de mentorat. Les mentors : - travaillent avec les mentorés de façon continue pour évaluer leurs besoins d'apprentissage et révisent les priorités en fonction de leurs besoins et de leurs champs d'intérêt changeants ayant trait au contexte scolaire et aux données démographiques locales ainsi qu'au plan d'amélioration de l'école; - fournissent une rétroaction constante à la personne responsable au sujet de l'efficacité des outils d'évaluation des besoins d'apprentissage et du processus de mise en œuvre.

> suite

SECTION 8 (suite)

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
8. Orientation conjointe Les attentes par rapport au mentorat (le rôle du mentor et ce que le mentoré peut attendre de lui) sont bien expliquées au mentor et au mentoré. L'orientation constitue l'assise de l'apprentissage professionnel continu (p. ex., bâtir la confiance; assurer la confidentialité; utiliser le plan d'apprentissage, le Cadre de leadership de l'Ontario et le processus de sortie).	La ou le responsable : - élabore et fournit un processus d'orientation pour les mentors et les mentorés, et acquiert et distribue les ressources requises; - explique les attentes aux mentors et aux mentorés; - fournit des occasions aux mentors et aux mentorés de faire part de leurs commentaires concernant le processus d'orientation.	La ou le responsable : - évalue l'efficacité du processus d'orientation en obtenant des rétroactions des mentors et des mentorés; - examine et révisé annuellement le processus d'orientation des mentors et des mentorés au vu des résultats du suivi et de l'évaluation et des rétroactions des mentors et des mentorés.	La ou le responsable : - continue à évaluer l'efficacité du processus d'orientation des mentors et des mentorés; - évalue continuellement le processus d'orientation au vu des résultats du suivi et de l'évaluation et des rétroactions des mentors et des mentorés afin de mieux répondre aux besoins des mentors et des mentorés.
9. Formation des mentors Tous les mentors doivent suivre une formation spécialisée de haute qualité (p. ex., une formation certifiée ou accréditée) afin d'accroître et d'ajuster leurs habiletés. La formation est donnée par des formateurs internes ou externes certifiés et est offerte par les associations de directions d'école et de directions adjointes et par d'autres fournisseurs.	La ou le responsable : doit s'assurer que tous les nouveaux mentors et les mentors chevronnés reçoivent une formation de haute qualité centrée sur les différentes approches de mentorat (p. ex., le coaching, le mentorat, la consultation, l'animation, la collaboration) offerte par les associations de directions d'école et de directions adjointes ou par d'autres fournisseurs.	La ou le responsable : - coordonne la formation de haute qualité (offerte par les associations de directions d'école et de directions adjointes ou par d'autres fournisseurs) donnée aux nouveaux mentors et aux mentors chevronnés pour développer et actualiser leurs habiletés; - organise des formations centrées sur les besoins précis et changeants des mentorés; - harmonise la formation et les autres initiatives de mentorat au sein du conseil scolaire (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves).	La ou le responsable : - évalue l'efficacité de la formation de façon continue; - évalue et adapte la formation en fonction des besoins particuliers des nouveaux mentors et des mentors chevronnés selon des résultats du suivi et de l'évaluation; - promeut et facilite les formations conjointes pour le mentorat dans l'ensemble du conseil scolaire en collaboration avec le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves, l'initiative Diriger la réussite des élèves et d'autres groupes d'employés; - élabore un plan de relève pour cibler et former les nouveaux mentors.

> suite

SECTION 8 (suite)

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
10. Élaboration et soutien du plan d'apprentissage du mentoré Tous les mentors et mentorés doivent utiliser un plan d'apprentissage pour orienter le processus de mentorat. Le plan d'apprentissage : – est l'une des premières choses que le mentoré établit, avec l'aide du mentor, pour orienter le processus de mentorat; – sert à orienter les discussions entre mentor et mentoré, ainsi qu'à déterminer la croissance attendue; – tient compte des besoins d'apprentissage du mentoré déterminés lors de l'évaluation des besoins d'apprentissage; – est examiné régulièrement afin de déterminer les progrès accomplis et d'apporter tout changement lié aux besoins d'apprentissage et aux champs d'intérêt du mentoré ayant trait au contexte scolaire, aux données démographiques locales ainsi qu'au plan d'amélioration de l'école.	La ou le responsable : • détermine les rôles et les responsabilités des mentors et des mentorés quant à l'élaboration et à l'utilisation du plan d'apprentissage; • explique aux mentors et aux mentorés la fonction et les avantages du plan d'apprentissage; • fournit aux mentors et aux mentorés des modèles de plan d'apprentissage élaborés par le Ministère ou par le conseil scolaire; • surveille les activités de mentorat pour s'assurer que le plan d'apprentissage est utilisé pour orienter les discussions vers le rendement des élèves et leur bien-être et qu'il est conçu pour favoriser la croissance et le développement professionnels des mentorés. Les mentors et mentorés : • utilisent le plan d'apprentissage conçu par le Ministère ou le conseil scolaire pour orienter et suivre la croissance du mentoré et l'atteinte des objectifs fixés pour s'assurer que les besoins d'apprentissage des mentorés sont comblés.	La ou le responsable : • souligne l'importance de consigner les progrès par rapport aux objectifs des mentorés dans le plan d'apprentissage; • surveille les activités de mentorat pour s'assurer que le plan d'apprentissage est utilisé pour orienter les discussions vers le rendement des élèves et leur bien-être et qu'il est conçu pour favoriser la croissance et le développement professionnels des mentorés. Les mentors et mentorés : • se servent du modèle de plan d'apprentissage élaboré par le Ministère ou le conseil scolaire afin de préciser leurs priorités, tout en orientant et en surveillant la croissance et le progrès par rapport aux objectifs fixés, dans le but de s'assurer que les besoins d'apprentissage du mentoré sont comblés; • déterminent les besoins d'apprentissage continus ainsi que les intérêts propres au contexte scolaire, aux données démographiques et au plan d'amélioration de l'école, puis révisent le plan d'apprentissage en conséquence.	La ou le responsable : • évalue l'utilisation et l'efficacité du plan d'apprentissage et y apporte des modifications (soit en modifiant directement le plan, soit en offrant du soutien supplémentaire aux mentors et aux mentorés) à la lumière des rétroactions et des résultats obtenus lors du suivi et de l'évaluation des besoins d'apprentissage; • surveille les activités de mentorat pour s'assurer que le plan d'apprentissage est utilisé pour orienter les discussions vers le rendement des élèves et leur bien-être et qu'il est conçu pour favoriser la croissance et le développement professionnels des mentorés. Les mentors et mentorés : • se reportent toujours au plan d'apprentissage et y apportent, au besoin, des changements pour s'assurer de répondre aux besoins d'apprentissage du mentoré ayant trait au contexte scolaire, aux données démographiques et au plan d'apprentissage de l'école et d'atteindre les objectifs de croissance et de développement professionnels des mentorés.

> suite

SECTION 8 (suite)

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
11. Activités et ressources d'apprentissage professionnel continu Les mentors, les mentorés et la personne responsable du mentorat au sein du conseil scolaire saisissent les occasions d'apprentissage professionnel continu en lien avec le mentorat qui tiennent compte des recherches récentes, des rétroactions des mentors et des mentorés et des priorités des écoles, des conseils scolaires et de la province. L'apprentissage professionnel des mentors et des mentorés favorise la croissance des mentorés et renforce l'expérience d'apprentissage des mentors. L'apprentissage professionnel est adapté aux besoins d'apprentissage du mentoré ainsi qu'à son contexte scolaire.	La ou le responsable : - organise des activités d'apprentissage professionnel continu pour les mentors et les mentorés qui tiennent compte des recherches récentes, des rétroactions des mentors et des mentorés ainsi que des priorités et des initiatives des écoles, des conseils scolaires et de la province liées aux besoins des mentors et des mentorés; - fournit un soutien et des ressources sur une base régulière aux mentors et aux mentorés afin de favoriser la croissance et le développement professionnels des mentorés et de renforcer l'expérience d'apprentissage des mentors; - participe régulièrement à des activités d'apprentissage professionnel.	La ou le responsable : - fait la promotion des activités d'apprentissage professionnel continu (p. ex., ateliers sur l'intelligence émotionnelle, la résolution de conflits et l'évaluation du rendement du personnel enseignant); organise des activités d'apprentissage professionnel pour les mentors et les mentorés qui tiennent compte des recherches récentes, des rétroactions des mentors et des mentorés ainsi que des priorités et des initiatives des écoles, des conseils scolaires et de la province et qui ciblent les besoins changeants des mentors et des mentorés (durant la 1^{re} et la 2^e année); - travaille continuellement à améliorer les ressources et les soutiens offerts aux mentors et aux mentorés afin de favoriser la croissance et le développement professionnels des mentorés et de renforcer l'expérience d'apprentissage et le développement professionnel des mentors.	La ou le responsable : - fait le suivi des activités d'apprentissage professionnel pour les mentors et les mentorés, lesquelles tiennent compte des recherches récentes, des rétroactions des mentors et des mentorés ainsi que des priorités et des initiatives des écoles, des conseils scolaires et de la province, et modifie les activités au besoin; - évalue l'efficacité des activités d'apprentissage professionnel et des ressources utilisées en surveillant et en évaluant les données, et adapte les ressources existantes ou fournit de nouvelles ressources en fonction des rétroactions des mentors et des mentorés; - harmonise les ressources d'apprentissage professionnel et de mentorat avec les autres initiatives de mentorat offertes au sein du conseil (p. ex., le PIPNE, la Stratégie visant la réussite des élèves, autres groupes d'employés).
12. Processus de sortie Le conseil scolaire doit établir un processus de sortie et l'expliquer clairement aux mentors et aux mentorés.	La ou le responsable : - établit le processus de sortie et l'explique clairement aux mentors et aux mentorés; - fournit l'aide nécessaire pour faciliter le processus de sortie et permettre, le cas échéant, un nouveau jumelage.	La ou le responsable : - supervise le processus de sortie; - révise le processus de jumelage, au besoin; - révise le processus de sortie, au besoin; - fait connaître les changements aux mentors et aux mentorés.	La ou le responsable : - réévalue annuellement le processus de sortie et le modifie, au besoin, de façon à garantir son efficacité à la lumière des rétroactions et des résultats obtenus lors du suivi et de l'évaluation; - met à jour le processus de sortie; - fait continuellement le suivi des changements et en fait part aux mentors et aux mentorés.

> suite

SECTION 8 (suite)

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
13. Suivi et évaluation Le suivi et l'évaluation se font sur une base régulière afin de déterminer si le processus de mentorat permet de répondre aux besoins des mentors et des mentorés et d'atteindre les objectifs prévus. Le conseil scolaire pourra prendre des mesures pour identifier les obstacles et relever les défis. Les résultats du suivi et de l'évaluation peuvent être utilisés dans les rapports que le conseil doit présenter au Ministère.	La ou le responsable : - effectue une évaluation des besoins afin de déterminer les pratiques réussies, les défis et les aspects à améliorer; - élabore une stratégie qui vise à faire le suivi et à reconnaître les réussites, et détermine les aspects à améliorer en ce qui concerne le mentorat; - détermine et organise l'élaboration d'une gamme de méthodes et d'outils de collecte de données (p. ex., un sondage de fin d'année) dans le but d'évaluer le programme de mentorat du conseil scolaire et son incidence sur les mentors et les mentorés; - établit des indicateurs permettant de mesurer la réussite de la mise en œuvre du mentorat (p. ex., l'utilisation efficace du plan d'apprentissage, une formation de haute qualité pour les nouveaux mentors et les mentors chevronnés) et surveille la réalisation des objectifs de mentorat du conseil; - fait connaître la stratégie de suivi et d'évaluation du mentorat, laquelle repose sur les objectifs de mentorat du conseil.	La ou le responsable : - effectue des collectes de données, et procède à l'examen des données relatives aux indicateurs de la mise en œuvre réussie du mentorat et de l'atteinte des objectifs de mentorat du conseil; - joue un rôle actif dans la recherche de solutions aux défis ou aux enjeux qui peuvent se présenter; - partage les résultats du suivi et de l'évaluation avec les mentors et les mentorés; - harmonise la stratégie de suivi et d'évaluation du mentorat avec celles d'autres programmes de mentorat.	La ou le responsable : - continue d'effectuer des collectes de données, d'examiner les résultats, de faire le bilan des réussites et des défis et de modifier en conséquence les éléments pertinents du programme de mentorat; - revoit les méthodes de collecte de données pour s'assurer d'obtenir de façon efficace la rétroaction nécessaire afin d'apporter des améliorations au programme de mentorat en ajustant, au besoin, les objectifs; - reconnaît les pratiques réussies, relève les défis et ajuste les aspects qui posent problème afin d'améliorer le mentorat et de maintenir des programmes de mentorat de haute qualité axés sur le rendement des élèves et leur bien-être.



11-077

ISBN 978-1-4435-7040-4 (PDF)

ISBN 978-1-4435-7041-1 (TXT)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2011