

## RAPPORT SUR15-13

**Réunion ordinaire du Conseil**

**2015-03-24**

**TITRE :** Programme de relève et de développement du leadership pour les directions et les directions adjointes des écoles.

**BUT :** Présenter pour information le programme de relève et de développement du leadership des directions et directions adjointes

---

### RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX :

À l'automne 2013, la gestion a entamé la mise à jour du programme de relève et de développement du leadership pour les postes de directions et directions adjointes des écoles. Compte tenu du nombre élevé de retraites anticipées d'ici 2018 chez les directions d'écoles, un tel programme s'avère essentiel pour le conseil. À cette fin, le comité directeur de la Stratégie de développement du leadership des cadres (SDLC) du CEPEO a contribué à la mise à jour de ce programme.

Ainsi, les activités suivantes se sont déroulées depuis octobre 2013 :

- recension des pratiques courantes au sein du CEPEO ainsi que de modèles en vigueur au sein d'autres conseils scolaires;
- consultation de ressources et recherches en matière de leadership, dont le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), préparé par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario (ILE);
- élaboration et validation d'un programme de relève et de développement du leadership pour les directions et directions adjointes;
- élaboration du profil de compétences essentielles d'un poste de direction et de direction adjointe.

Ainsi, la politique PER30\_Recrutement du personnel à la direction et à la direction-adjointe des écoles\_Programme de Relève doit refléter les modifications apportées à l'actuel programme. Cette révision est en cours et sera présentée au Conseil en temps opportun.

L'Annexe A présente les phases de développement du programme de relève et de développement du leadership.

L'Annexe B présente le calendrier annuel d'accompagnement dans le cadre du programme de relève et de développement du leadership.

---

**RECOMMANDATION :**

**QUE** soit reçu le rapport SUR15-13 portant sur le programme de relève et de développement du leadership des directions et directions adjointes.

---

**INCIDENCES FINANCIÈRES**

Aucune

**ÉCHÉANCE**

Immédiat

---

**Direction du service des  
ressources humaines**



---

**François Laperle**

**Surintendant de l'éducation**



---

**Martin Bertrand**

**Directrice de l'éducation et  
secrétaire-trésorière**



---

**Édith Dumont**

## ANNEXE A – PHASES DE DÉVELOPPEMENT POUR LE PROGRAMME DE RELÈVE DU LEADERSHIP

Groupe visé par le plan de relève	Enseignants/ conseiller pédagogique	Direction adjointe nouvellement nommées	Direction d'école nouvellement nommée
<b>Phase d'initiation</b>	Séance d'information - Rencontre initiale sur le plan de relève de développement du leadership.	Journée d'accueil des directions et des directions adjointes	Journée d'accueil des directions
<b>Phase de développement de base</b>	<p><b>Diagnostic initial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto-évaluation</li> <li>- Tests psychométriques</li> <li>- Processus de tri</li> <li>- PIDC</li> </ul> <p><b>Formations de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atelier sur les conventions collectives</li> <li>- Initiation à la gestion du changement</li> </ul> <p>* Auto-évaluation et sondage</p>	<p><b>Analyse des tests EPSI, entrevues et références</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour avec le candidat et production du PAC</li> </ul> <p><b>Formations de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atelier sur les conventions collectives</li> <li>- Atelier sur les responsabilités de la direction adjointe</li> <li>- Mentorat continu</li> </ul> <p>* Évaluation formative au titre de la 1<sup>ère</sup> année</p> <p>** Auto-évaluation et sondage sur les attentes et les défis</p>	<p><b>Analyse des tests EPSI, entrevues et références.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour avec le candidat et production du PAC</li> </ul> <p><b>Formations de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation de rappel sur les conventions collectives (optionnel)</li> <li>- Atelier sur les responsabilités de la direction au titre de SST</li> <li>- Atelier sur les responsabilités pédagogiques du directeur</li> <li>- Mentorat continu</li> </ul> <p>*Évaluation formative au titre de la 1<sup>ère</sup> année</p> <p>** Auto-évaluation et sondage sur les attentes et les défis</p>
<b>Phase de perfectionnement</b>	<p><b>Développer son rôle de leader</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agir à titre d'enseignant désigné ou d'enseignant désigné substitut</li> <li>- RUA, rôle avec des responsabilités au sein de l'école</li> <li>- Projet mobilisateur</li> </ul>	<p><b>Processus formel de supervision et d'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation du rendement formelle, Règl. 234/10 (fin année 1)</li> <li>- Mise à jour du PAC</li> <li>- Processus de supervision avec sa direction d'école</li> </ul> <p><b>- Formations continues</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation sur le processus de gestion du rendement (Règl. 99/02)</li> <li>- Formation sur l'intelligence interculturelle</li> </ul>	<p><b>Processus formel de supervision et d'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation du rendement formelle, Règl. 234/10 (fin année 1)</li> <li>- Mise à jour du PAC</li> <li>- Processus de supervision avec le surintendant de l'éducation</li> </ul> <p><b>- Formations continues</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation sur le processus de gestion du rendement (Règl. 99/02)</li> <li>- Formation sur l'intelligence interculturelle</li> </ul>

	<p>*Auto-évaluation et sondage sur les attentes et les défis</p> <p>** Mise à jour du PIDC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer les communications avec son équipe</li> <li>- Gestion de projets</li> <li>- Préparer et gérer un budget d'école</li> </ul> <p><b>Formule des 5 à 7 (participation optionnelle)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de cas, présentation et analyse de cas en groupe: relations de travail, finances, SST</li> </ul> <p>*Auto-évaluation et sondage sur les attentes et les défis</p> <p>**Révision du PAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer les communications avec son équipe.</li> <li>- Gestion de projets</li> <li>- CAP sur les finances</li> </ul> <p><b>Formule des 5 à 7 (participation optionnelle)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de cas, présentation et analyse de cas en groupe: relations de travail, finances, SST</li> </ul> <p>*Auto-évaluation et sondage sur les attentes et les défis</p> <p>**Révision du PAC</p>
<b>Phase de consolidation</b>	<p><b>Activités d'apprentissage professionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion d'une CAP</li> <li>- PAL</li> <li>- Etc.</li> </ul> <p><b>Remplacements des directions adjointes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remplacement ponctuel d'une direction adjointe pour une durée provisoire</li> <li>- Remplacement dans un poste non comblé ou temporaire sur une base intérimaire prévu à la convention collective de l'AEFO</li> </ul>	<p><b>Activités d'apprentissage professionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion d'une CAP</li> <li>- PAL</li> <li>- Gestion des dossiers de discipline ou de grief de base</li> </ul> <p><b>Remplacements des directions adjointes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remplacement ponctuel d'une direction d'école pour une durée provisoire</li> <li>- Remplacement dans un poste non comblé ou temporaire sur une base intérimaire</li> </ul> <p><b>Activités de relations de travail avancées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à un comité de négociation</li> <li>- Participer à un grief</li> </ul> <p>**CAP DES DIRECTIONS ADJOINTES</p>	<p><b>Activités de relations de travail avancées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à un comité de négociation</li> <li>- Participer à un grief à titre d'observateur dans le cadre d'une réunion de préparation <ul style="list-style-type: none"> <li>o Grief de relations de travail</li> <li>o Grief sur l'évaluation du rendement</li> <li>o Grief de congédiement</li> <li>o Intégrer un groupe de négociation local</li> </ul> </li> </ul> <p>**CAP DE DIRECTIONS</p>
<p><b>*Voir à quelle fréquence le programme sera ouvert aux enseignants, en fonction du nombre de candidats, plus le nombre serait élevé, plus il faudra s'assurer que les personnes engagées dans le programme soient adéquatement accompagnées.</b></p>			

## ANNEXE B - CALENDRIER ANNUEL TYPE D'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE RELÈVE ET LEADERSHIP

	ENSEIGNANTES/ENSEIGNANTS	DIRECTIONS ADJOINTES	DIRECTIONS
AOÛT		Journée d'accueil des nouvelles directions et directions adjointes.	
		Séances intensives de travail et d'interprétation des cc	Séances intensives de travail et d'interprétation des cc
		Formation sur la communication dans l'organisation	
SEPTEMBRE	RENCONTRE D'INFORMATIONS ET D'INITIATION AU PROGRAMME DE RELÈVE ET DE LEADERSHIP		
	Diagnostic des compétences (epsi et rétroaction) Préparation du Plan individuel de développement des compétences (PIDC)	Dossiers délégués par la direction	
		Formations sur les évaluations du rendement	Formations sur les évaluations du rendement
	5 - 7 FINANCES		
OCTOBRE	GESTION ET LEADERSHIP 1	GESTION DU CHANGEMENT 0 1	LEADERSHIP POUR LES DIRECTIONS D'ÉCOLE
		PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT POUR LES DIRECTIONS ADJOINTES AYANT ACCUMULÉ 1 AN D'EXPÉRIENCE	PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT POUR LES DIRECTIONS AYANT ACCUMULÉ 1 AN D'EXPÉRIENCE
		ATELIERS PÉDAGOGIQUES	ATELIERS PÉDAGOGIQUES
	5 - 7RH (Analyse de cas)		
NOVEMBRE	Formations sur les évaluations du rendement	Formation/activité individuelle du PIDC	Formation/activité individuelle du PIDC
		Formation sur l'intelligence interculturelle	Formation sur l'intelligence interculturelle
	Formation/activité individuelle du PIDC	RENCONTRE DE MENTORAT	RENCONTRE DE MENTORAT
	5 - 7 FINANCES		
DÉCEMBRE	GESTION DU CHANGEMENT 0 1	Gestion de projet	Gestion de projet
		Atelier SST	Atelier SST
		ATELIERS PÉDAGOGIQUES	ATELIERS PÉDAGOGIQUES
	5 - 7RH (Analyse de cas)		
JANVIER	Formation/activité individuelle du PIDC	Retour sur la progression des dossiers délégués	
		Formation/activité individuelle du PAC	Formation/activité individuelle du PAC
	Activité d'apprentissage professionnel	Activité d'apprentissage professionnel pour DA	
		RENCONTRE DE MENTORAT	RENCONTRE DE MENTORAT
5 - 7 FINANCES			
FÉVRIER		Gestion de la discipline	Gestion de la discipline
	Activité d'apprentissage professionnel	Gérer les cas de harcèlement	Gérer les cas de harcèlement
	GESTION, LEADERSHIP, INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE 1	Évaluation du rendement	Évaluation du rendement
	5 - 7RH (Analyse de cas)		
MARS	Formation/activité individuelle du PIDC	ATELIERS PÉDAGOGIQUES	ATELIERS PÉDAGOGIQUES
		GESTION, LEADERSHIP, INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE 1	GESTION, LEADERSHIP, INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE 1
	Activité d'apprentissage professionnel	Activité d'apprentissage professionnel pour DA dossier direction	
		RENCONTRE DE MENTORAT	RENCONTRE DE MENTORAT
	5 - 7 TI		
	5 - 7 FINANCES		
AVRIL	GESTION DU CHANGEMENT 0 2	Formation/activité individuelle du PAC	Formation/activité individuelle du PAC
	Activité d'apprentissage professionnel	Activité d'apprentissage professionnel pour DA	
	5 - 7 Communications		
	5 - 7RH (Analyse de cas)		
MAI			Gestion de la dotation
	5 - 7 Immobilisations		
	Activité d'apprentissage professionnel	Activité d'apprentissage professionnel pour DA	Formation sur les entrevues et les biais à éviter.
		RENCONTRE DE MENTORAT	RENCONTRE DE MENTORAT
	5 - 7 FINANCES		
JUIN	RENCONTRE D'INFORMATIONS ET D'INITIATION SUR LE PROGRAMME DE RELÈVE ET DE LEADERSHIP		
	5 - 7RH (Analyse de cas)		
	Évaluation de l'Activité d'apprentissage professionnel	Évaluation de l'Activité d'apprentissage professionnel	
ACTIVITÉS D'AUTOÉVALUATIONS ANNUELLES			
JUILLET	ACTIVITÉS PERSONNELLES DE DÉVELOPPEMENT		
	Formation/activité individuelle du PIDC	Formation/activité individuelle du PAC	Formation/activité individuelle du PAC
AOÛTS		Journée d'accueil des nouvelles directions et directions adjointes.	
		Séances intensives de travail et d'interprétation des cc	Séances intensives de travail et d'interprétation des cc
	COMITÉ D'ACCOMPAGNEMENT ET RETOUR INDIVIDUELS SUR LE CHEMINEMENT DES EMPLOYÉS ET MISE À JOUR DU PIDC		

\* Chaque direction adjointe bénéficiera de supervisions avec la direction adjointe sous sa responsabilité

\*\* Chaque direction d'école bénéficiera de supervision avec un surintendant de l'éducation