

Dans ce numéro

La relève administrative

Mot du président	1
Orientations proposées	2
Initiatives pratiques	6
■ Ouest et Nord	6
■ Ontario	8
■ Atlantique	11
Perfectionnement pour les cadres scolaires	14
Bienvenue aux p'tits nouveaux du RNDGÉ	17
Vous souvenez-vous de	18

L'INFORM@teur Comité éditorial

Maurice Saulnier,
directeur éditorial

Marc-André Charlebois,
coordonnateur du comité

Ghislain Beaupré,
membre du comité éditorial

Janine Griffore,
membre du comité éditorial

Suzanne Guillemette,
membre du comité éditorial

Donald Michaud,
membre du comité éditorial

Lucie Ratté,
membre du comité éditorial

Anne-Marie Dessureault,
éditrice

Pour soumettre une idée, un texte
ou toute autre information, vous
pouvez contacter le directeur
éditorial (maurice_saulnier@hotmail.
com) ou un des membres du comité

Regroupement national des
directions générales de l'éducation

435, rue Donald, bureau 203
Ottawa ON K1K 4X5

Tél. : 613 744-3443

Télé. : 613 744-1685

MOT DU PRÉSIDENT

Nous savons que la planification stratégique de la relève administrative est un processus complexe mais essentiel au maintien d'effectifs compétents au sein de nos organisations. L'embauche de personnel qualifié, sa formation initiale, son développement professionnel et sa participation aux échanges de savoirs et de pratiques gagnantes en constituent les principales composantes. Ce processus revêt un enjeu stimulant, car il nous permet d'enrichir nos conseils scolaires de membres enthousiastes, compétents et engagés qui sauront reprendre le flambeau. C'est aussi l'occasion d'échanger sur nos réalisations avec fierté!



L'embauche est certainement une étape cruciale. Elle nous assure que les connaissances et les qualités recherchées chez le personnel cadre conviennent à notre milieu éducatif en constante évolution, et que le nouveau cadre enrichira notre leadership collectif en plus d'être un agent de changement constructif dans son milieu.

Or, les processus d'embauche de personnes compétentes dans des postes en éducation, quoique rigoureux, ne permettent pas toujours de nous assurer que le nouveau titulaire du poste possède une connaissance suffisante de la complexité de notre profession. Heureusement, nous avons accès à des outils et à des pratiques déjà bien rodés qui garantissent la pérennité de nos organisations tout en maintenant des services éducatifs à la mesure de nos attentes. Je pense, entre autres, au document *Assurer la relève en éducation – Guide de planification de la relève des cadres des conseils scolaires publics* publié en 2003 par le Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques qui propose un processus générique de préparation d'un plan de relève s'appuyant sur les pratiques gagnantes existantes au sein de plusieurs organisations gouvernementales reconnues. La formation initiale des cadres dès leur arrivée en poste nous assure également que la personne nouvellement arrivée possède les connaissances de son contexte de travail afin d'interagir efficacement dans tous les domaines d'intervention. Ce transfert de savoirs permet au nouveau cadre de collaborer rapidement au rôle de leadership national du RNDGÉ et aux actions qui en découlent.

Il est certain qu'aucune formation, aussi bonne soit-elle, ne saurait suffire à relever adéquatement les défis de nos systèmes d'éducation en milieu minoritaire. En effet, les contextes politiques et culturels sont souvent les précurseurs de phénomènes démographiques et sociaux inusités au sein de nos institutions d'enseignement et les solutions doivent être novatrices. Le développement professionnel, les accompagnements et les échanges des meilleures pratiques constituent donc des moyens efficaces pour nous munir collectivement de nouveaux savoirs.

C'est dans cette optique que le RNDGÉ a instauré des activités de développement professionnel et des processus favorisant les échanges de pratiques gagnantes, telles les missions internes et les visites interconseils, et de pratiques exemplaires en matière d'immigration. De plus, les forums nous permettent de nous ouvrir aux expériences de milieux éducatifs différents du nôtre.

Ces échanges d'idées et de solutions entre nos communautés de pratiques favorisent un apprentissage riche et pragmatique, nous permettant ainsi de respecter notre mandat : offrir une table de concertation ainsi qu'une alliance entre les divers conseils scolaires et piloter des projets sur le plan national en administration et en pédagogie.

L'INFORM@teur présente des articles fort intéressants sur la relève des DG. Il convient de remercier de façon toute spéciale M^{me} Janine Griffore de son apport à la parution de cette revue virtuelle, car il s'agit de sa dernière collaboration au comité éditorial de la revue. Bonne lecture!



Jean-Luc Bernard
Président, RNDGÉ

Orientations proposées

Assurer efficacement la relève : le passage d'une priorité opérationnelle à une priorité stratégique

par Madeleine L. Champagne, directrice générale de l'éducation à la retraite et experte-conseil/LCI

La relève – Quelques défis en matière de leadership

De façon générale, le monde du travail a connu, dans les dix dernières années, des difficultés importantes quant au recrutement et au maintien en matière de leadership. De fait, selon l'étude Talent Shortage Survey (Manpower Inc.), 66 % des employeurs canadiens sondés en 2006 indiquent avoir eu des difficultés à combler des postes cadres avec les « bon(ne)s candidat(e)s ». Le paysage changeant du monde du travail est largement responsable de cette réalité :

- mobilité du personnel;
- présence accrue des femmes et des minorités visibles;
- retraites concomitantes d'une masse critique de travailleurs et de travailleuses;
- résistance de la génération montante à accéder à des postes qui, par leur nature et leur volume de travail, les privent d'un équilibre de vie;
- disparition des frontières géographiques due à la mondialisation;
- compétition entre les organisations publiques ou privées pour le recrutement des quelques personnes ayant le potentiel d'assumer des rôles de leadership.

Le monde de l'éducation n'échappe pas à cette réalité. De fait, en Ontario, depuis la création des conseils scolaires de langue française, un nombre important de cadres supérieurs et intermédiaires ont quitté le système. Prenons en exemple les nombreux changements au poste de commandement de la direction générale. En moyenne, les conseils scolaires ont connu de trois à quatre directions générales de 1998 à 2008. À l'autre extrême, certains cadres supérieurs ont dû prolonger leur mandat faute de candidates et de candidats aptes ou intéressés à relever le défi. Il serait donc raisonnable de présumer que les systèmes d'éducation de langue française dans les autres provinces font face aux mêmes problèmes.

Bien que les conseils scolaires soient, pour la plupart, dotés de plans de succession, il n'a pas été inhabituel pour plusieurs de devoir réagir en catastrophe en vue de combler les positions clés : directions de l'éducation, surintendances, directions de services, directions d'école, etc. Les importantes sommes d'argent consacrées à l'affichage de postes dans les médias et dans des services de chasseurs de tête le confirment. Le moment est sûrement opportun, voire urgent, d'examiner de plus près les pratiques à succès dans les domaines de l'identification, du recrutement et du développement du leadership dans le système d'éducation de langue française au Canada.

Un plan et une gestion stratégiques de la relève : ce que l'on sait des pratiques à succès

Les organisations qui ont réussi dans ce domaine ont développé et géré des plans de succession intégrés non seulement aux activités générales de gestion des ressources humaines, mais aussi à la planification stratégique. C'est donc dire qu'il ne s'agit pas d'un processus réactif mais proactif! La personne au poste de direction générale est la première responsable du développement du leadership. Dès le moment où cette personne entre en poste, elle doit déjà s'assurer de donner la direction à un processus efficace de succession. L'étape suivante, souvent pilotée par le service des ressources humaines, consiste à développer ou à mettre à jour un profil de compétences comportementales en leadership.

S'ensuivent des activités d'analyse des écarts potentiels en ce qui a trait aux besoins en effectifs et aux bassins de la main-d'œuvre, (celles et ceux qui possèdent ou sont aptes à développer les compétences requises), et ce, à l'interne comme à l'externe. La documentation sur le sujet insiste d'ailleurs sur la nécessité de prévoir la relève à l'interne, dans le but de bâtir sur les acquis du passé et de préserver les connaissances antérieures (la mémoire institutionnelle). Toutefois, il ne faut pas négliger d'explorer à l'externe le bassin potentiel et de recruter au moment jugé le plus opportun. L'intégration stratégique de ce nouveau personnel au sein de l'organisation est

cruciale. Ne pas attendre que la situation soit urgente facilite le développement du talent avant l'accession au poste de cadre. La transmission de nouvelles idées et compétences au sein de l'organisation est ainsi assurée. Le secret est de trouver le juste équilibre entre la proportion de candidates et de candidats choisis à l'interne et à l'externe.

Il faut prévoir un programme d'accompagnement et de perfectionnement professionnel personnalisé pour les individus éligibles aux postes qui deviendront vacants dans l'avenir à court, à moyen ou à long terme. Les activités de croissance professionnelle doivent être variées et multiples en vue d'alimenter les connaissances générales et de développer les compétences requises. Il existe un fort consensus pour que soit privilégiée une formation fondée sur l'expérience dans l'action. Sont, entre autres, recommandées des assignations variées à des postes ou à des fonctions donnant de la visibilité aux employées et aux employés concernés et qui leur offrent des expériences connexes et complémentaires. L'appui de cadres chevronnés semble incontournable dans le cadre d'activités telles que le mentorat, le counseling et le coaching.

L'évaluation de la performance et du rendement des personnes identifiées, liée au profil de compétences comportementales, est absolument nécessaire. Cela facilite le « mapping » des acquis et l'établissement continu de nouvelles priorités en développement et en perfectionnement.

Le traitement dynamique et systématique des données, appuyé par les technologies de l'information, est une autre composante importante d'un processus de gestion de la relève. Cela assure un contrôle efficace des besoins et des ressources.

Enfin, pour que le processus soit équitable, accessible et transparent, une bonne stratégie de communication constitue la clef de voûte du succès du processus.

Oui, mais par où commencer?

Au Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques (CFORP), une ressource très intéressante et pratique, pour ne pas dire visionnaire, a été développée sur la question : *Assurer la relève en éducation – Guide de planification de la relève des cadres des conseils scolaires publics* (2003). Bien que les fondements de ce document aient été énoncés avant 2003, ils sont

solides, toujours très actuels et pertinents en regard d'une documentation plus récente. En effet, la plupart des éléments clés présentés plus haut dans les pratiques exemplaires sont inclus dans cette ressource. Conçue initialement pour les conseils scolaires de l'Ontario, elle présente un processus générique adaptable à tous les milieux éducatifs et des outils très conviviaux. La reliure à anneaux, constituée de six parties, pourrait être utile à d'autres organismes parce que s'y trouvent regroupées des pistes indispensables au succès d'un plan efficace de gestion de la relève.

Ce qui suit présente un bref survol de cet instrument très précieux.

Avant-propos

On y présente de façon précise la situation des conseils scolaires de langue française de l'Ontario, au moment du développement du document.

I. Introduction : les assises

Le document est basé sur les assises d'études qui « avancent des stratégies novatrices qui ont obtenu des résultats certains dans le processus de planification de la relève en matière de leadership » :

- Department for Education and Skills (DfES) – Grande-Bretagne,
- Ministry of Education – Nouvelle Zélande,
- Department of Education, Science and Training – Australie,
- Revue *Fortune 500*,
- Groupe Hay.

Les constats

1. « Tout processus de planification de la relève est fondé sur des profils de compétences comportementales plutôt que sur des critères techniques, telles les habiletés, les connaissances ou les années d'expérience. »
2. Tout processus doit être élaboré de façon systématique. « Il repose sur l'offre et la demande (...) :
 - une analyse des postes susceptibles de devenir vacants à court, à moyen et à long terme (...) et du bassin des personnes intéressées qui aspirent à un poste de cadre;

- une évaluation du couplage postes/candidatures;
- un investissement (...) dans le perfectionnement professionnel des personnes intéressées (...) ».

Les facteurs présentés comme contribuant au succès d'un plan de gestion de la relève sont les suivants :

- Affectation intérimaire, d'une durée prédéterminée, à des postes de cadres avant de posséder toutes les exigences (par exemple, du ministère de l'Éducation), moyennant certaines conditions précises, dont le perfectionnement professionnel.
- Recrutement privilégié au sein du personnel enseignant.
- Exploration avec les ministères de l'Éducation de la possibilité, dans certaines circonstances et selon des conditions d'emploi particulières, d'embauche à l'extérieur du monde de l'éducation.
- Exploration de conditions d'emploi pouvant répondre aux inquiétudes jouant sur la motivation des gens quant à l'accession à des postes de responsabilité.
- Conception et gestion d'un processus de relève relativement simple, longitudinal plutôt que ponctuel, stratégique et fondé sur l'évaluation du profil de compétences comportementales.
- Engagement et leadership évidents des cadres.
- Concordance entre le programme de relève et les orientations et défis futurs.
- Évaluation systématique et continue du processus.
- Développement et mise en œuvre de politiques et de procédures claires de même qu'un plan de perfectionnement professionnel des personnes jugées aptes à accéder à un poste cadre.
- Vision du personnel en tant qu'une ressource systémique plutôt que propre à un service ou à une école.

I. Les compétences... au cœur du processus

Ici, on explique la notion de compétences comportementales.

Définitions et précisions

La définition de *compétence*, développée par McClelland, psychologue industriel, citée dans le document se lit comme suit : « (...) toute connaissance, tout savoir-faire, toute habileté ou tout comportement observable et mesurable contribuant au rendement fructueux d'une personne dans un poste ou dans un rôle. »

Le tableau ci-dessous, inséré dans le document, illustre deux types de compétences.

Compétences	Savoirs	Descriptions
Techniques	Savoir	Connaissances, informations
	Savoir-faire	Habilités, capacités
Comportementales	Savoir vivre ensemble	Compréhension des autres, recherche d'objectifs communs
	Savoir-être	Traits de caractère, attributs personnels

Les compétences comportementales les plus difficiles à développer sont aussi les indicateurs les plus fiables de rendement supérieur. Elles sont également plus difficiles à mesurer et à observer.

À la lumière de ces constatations, un *Répertoire des compétences des conseils scolaires de langue française de l'Ontario* a été développé.

Cinq grands domaines ont été retenus :

- Leadership
- Recherche de l'excellence
- Valeurs et convictions personnelles
- Autoefficacité
- Établissement de relations

III. La planification de la relève : un processus générique

Un continuum du processus, soit une gamme d'interventions des plus simples aux plus complexes, est ici présenté (p. 8) :

1. planification du remplacement,
2. planification de la relève,
3. planification de la continuité stratégique.

Les deux premiers types d'interventions sont plutôt traditionnelles, réactives et à court terme. Elles sont loin d'être stratégiques et manquent d'ampleur. Quant à la planification de la continuité stratégique, il s'agit d'une approche d'envergure et à long terme. Elle permet d'identifier le bassin des personnes pouvant jouer, dans deux, trois ou cinq ans, des rôles importants sur le plan du

leadership plutôt que dans un poste en particulier. Elle inclut d'emblée des activités de perfectionnement professionnel préparatoires à l'accession au poste de cadre. De façon générale, il s'ensuit des retombées considérables sur la performance et l'efficacité de l'organisation.

Privilégier le troisième type d'interventions suppose cependant une volonté d'investir temps et argent, et d'établir des structures administratives de gestion du processus.

IV. Processus de planification de la relève : les étapes principales

Les principales étapes du processus basées sur les pratiques exemplaires sont décrites de façon exhaustive dans cette partie. Les étapes sont les suivantes.

1. Analyser l'orientation stratégique.
2. Déterminer les postes à pourvoir.
3. Élaborer des profils de compétences.
4. Identifier les personnes intéressées.
5. Évaluer le bassin de personnes intéressées.
6. Effectuer une analyse des écarts enregistrés.
7. Établir des stratégies de réduction des écarts enregistrés.

V. Conclusion et bibliographie

En plus de présenter une bibliographie exhaustive, on reprend ici, en une capsule, la clé du succès d'un plan de gestion de la relève :

Il ne s'agit pas d'un événement, « mais bien d'un processus continu faisant partie intégrante de la planification des ressources humaines afin d'en assurer l'efficacité, de répondre aux besoins et aux orientations du système et de former les futurs cadres » du système. Il est essentiel pour son succès d'évaluer le processus, « au moins une fois par an », et « d'analyser l'incidence de ces décisions ainsi que l'efficacité du processus ».

Bibliographie

CANTOR, Paul. « Succession Planning: Often Requested, Rarely Delivered », *Ivey Business Journal*, January/February 2005.

Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques. *Assurer la relève en éducation – Guide de planification de la relève des cadres des conseils scolaires publics*, Ottawa, CFORP, 2003.

FULMER, Robert M. « Choose Tomorrow's Leaders Today. Succession planning grooms firms for success », *Graziado Business Report*, vol. 5:1, 2003.
<http://gbr.pepperdine.edu/021/succession.html>

Gouvernement du Canada. *Guide de planification intégrée et de la relève*, Agence de la fonction publique du Canada.
www.psagency-agencefp.gc.ca/gui/sure-PR-fra.asp?printable=True.

LIEBMAN, Michael, et al. « Succession Management: The Next Generation of Succession Planning », *Human Resource Planning*, vol. 19, 1996.

NORTON, James B. *Eight Ways To Win and Keep Top Performers*, Forbes.com.
www.forbes.com/2008/10/04/talent-search-retention-pf-ii-in_jn_1006soapbox_inl_print.html

Taking Care of Your Company's Future: 3 Best Practices for Succession Planning, SuccessFactors.
www.successfactors.com/.

**Thème de la prochaine
édition de *L'INForm@teur*
prévue à l'hiver 2009**

Les défis de la gestion scolaire



La succession à la direction générale

par Donald Michaud, DG du Conseil scolaire Centre-Est, Alberta



Conscient des compétences et de la morphologie¹ requises par le poste, le conseil d'administration du Conseil scolaire Centre-Est a cru bon de planifier la succession à la direction générale dès 2006. Prévoyant la retraite du directeur général actuel en 2009, le conseil scolaire a inséré la question de la succession dans sa planification triennale. Le conseil scolaire a demandé à la direction générale de miser sur une relève interne sans exclure, *a priori*, la possibilité d'un éventuel concours à l'externe. D'ailleurs, on s'entendait qu'au-delà de cette expérience il n'y aurait aucun engagement de la part du conseil scolaire ni d'engagement définitif auprès du personnel concerné. Miser sur un personnel interne comportait plusieurs avantages dont :

- la confiance déjà établie entre les membres du personnel;
- la familiarité avec les opérations du conseil scolaire;
- les avantages de pouvoir observer le rendement du personnel en fonction;
- l'enchaînement ordonné des dossiers le moment venu ainsi que la poursuite de la vision;
- des épargnes substantielles quant au recrutement et à l'embauche.

Nous avons convenu d'une démarche taillée sur mesure en y ajoutant quelques ressources financières additionnelles pour couvrir les frais supplémentaires d'un poste d'adjoint à la direction générale. Le conseil scolaire avait identifié l'individu et la direction générale assurait la mise en œuvre de la démarche.

Quant à la mise en œuvre, elle a d'abord exigé une restructuration du siège social et un système uniformisé de réédition des dossiers. Il s'agissait, le plus simplement, de transposer les résultats escomptés et les produits livrables du plan triennal du conseil scolaire. Chaque individu était affecté à sa réalisation selon son champ de compétence. Les cadres négociaient avec les chargés de dossier les stratégies majeures susceptibles de réussir. Afin de

favoriser la simplicité et l'accessibilité de cette approche, les plans d'exécution ne devaient pas comporter plus de trois pages par individu. Les aspects ci-dessous ont été traités plus en profondeur.

- La refonte de l'organigramme avec la création d'un poste de direction générale adjointe. L'objectif principal était d'accorder au candidat un vrai pouvoir d'action.
- La refonte de l'organigramme a aussi engendré une révision complète des tâches et une redistribution de ces tâches parmi le personnel du siège social.
- La création d'une équipe de gestion restreinte (DG, DGA et secrétaire-trésorier) en vue de favoriser le travail d'équipe des cadres supérieurs et l'échange d'information en prévision du maintien de la *mémoire institutionnelle*. Des réunions bihebdomadaires servaient à alimenter toutes questions abordées par le conseil d'administration. L'équipe traitait également de toutes questions de gestion au-delà des politiques et des directives administratives.

Nous terminerons cette expérience en 2009. Jusqu'à maintenant, nous sommes satisfaits du déroulement et des résultats obtenus. La toute dernière phase reste à être mise en place dans les prochains mois. Le conseil devra alors décider définitivement des suites à y donner d'ici au printemps prochain.



¹Expression tirée de Denis Massé. « Morphologie d'un gestionnaire – leader », schéma paru dans *Le Point en administration scolaire*, hiver 2000.

Réflexions sur mon arrivée en poste

Par Philippe Brûlot, DG à la Commission scolaire francophone des Territoires du Nord-Ouest

Note du comité éditorial

« Afin de mieux comprendre les besoins des nouvelles directions générales, nous avons demandé à monsieur Brûlot de nous faire part des dimensions de son travail pour lesquelles il aurait aimé recevoir de l'aide ou de l'accompagnement lors de son entrée en fonction. Nous remercions monsieur Brûlot pour la sincérité et la pertinence de son témoignage et nous invitons d'autres directrices générales et directeurs généraux nouvellement nommés à nous faire part de leur expérience dans un prochain numéro. »



Commission scolaire francophone
Territoires du Nord-Ouest

On m'a demandé de donner mes impressions sur ma récente entrée en poste. Ma situation est un peu particulière parce que j'ai assumé mes fonctions au moment où notre conseil scolaire était plongé dans un procès contre le gouvernement, sur la question de la gestion scolaire. Il a donc fallu que je lise immédiatement une grande quantité de documents : serments, mémoires, injonctions, échanges entre avocats, etc. afin de pouvoir en discuter publiquement, en connaissance de cause.

Cette situation n'a en rien diminué mes autres responsabilités, ce qui m'a donc permis de constater à quel point le métier est exigeant. Cela dit, il y a certains aspects qui ressortent et pour lesquels une approche différente m'aurait aidé à m'approprier plus rapidement les dossiers.

Toute l'information, rien que l'information!

Les événements et les contextes antérieurs sont souvent essentiels à la compréhension de tous les aspects qui touchent un système aussi complexe que celui du domaine de l'éducation en milieu francophone minoritaire. Il serait donc plus facile pour le nouveau DG de maîtriser ses dossiers s'il était rapidement informé de ce qui s'est passé dans les coulisses ou dans le passé. Le C. A. a un grand rôle à jouer à cet égard, tout comme les autres membres de la haute direction.

L'habit ne fait pas le moine

Le deuxième point important semble très simple vu sa nature, et pourtant il est celui que j'ai trouvé le plus contraignant. Le ministère de l'Éducation des TNO dispose d'un grand nombre d'employés qui souvent se chargent de plusieurs dossiers. Il ne faut donc pas se fier au titre d'un individu pour conclure que c'est à lui qu'il faut s'adresser pour discuter d'un problème particulier. J'ai souvent eu à rediriger mes courriels ou messages faute de les avoir adressés aux personnes intéressées. Il faudrait donc que le nouveau DG ait accès à une liste précise et à jour des noms, des titres et des responsabilités des organisations et des ministères afin qu'il puisse établir rapidement un réseau de communication efficace.

La force d'un regroupement

Le travail de DG est étonnamment varié et touche à plusieurs domaines : pédagogie, planification stratégique, finances, budgétisation, gestion du personnel, gestion d'enjeux politiques, etc. Je me considère chanceux d'avoir pu explorer et approfondir plusieurs de ces domaines. Par ailleurs, je ne me gêne pas pour poser des questions quand le besoin s'en fait sentir. Par contre, une personne qui aurait des faiblesses dans un domaine donné pourrait très vite être prise au dépourvu, alors qu'il n'y a pas place pour l'erreur dans ce métier. Partant, il faudrait peut-être s'assurer que les directions générales collègues soient mises en contact avec les nouveaux venus pour leur prêter main-forte ou leur prodiguer des conseils, au besoin. Une liste à jour de toutes les directions générales en milieu minoritaire serait fort appréciée à ce chapitre.

Initiatives pratiques

■ Ontario



Le programme de mentorat

Par Caroline Cantin, conseillère pédagogique
Holly Shaw, conseillère pédagogique
Corinne Freeman, directrice des services pédagogiques
Daniel Lefebvre, surintendant de l'éducation responsable du dossier
du Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest, Ontario



Conseil scolaire de district
du Centre-Sud-Ouest

Pour une quatrième année consécutive, le personnel enseignant du Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (CSDCSO) profitera de l'animation d'un programme de mentorat pour faciliter l'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant.

Les objectifs du projet de mentorat du CSDCSO, en plus de répondre aux exigences du ministère de l'Éducation, sont multiples.

- Permettre aux nouveaux membres du personnel enseignant de se familiariser avec la mission, la vision et les valeurs du conseil scolaire.
- Connaître les politiques et la structure organisationnelle du conseil scolaire.
- Créer un réseautage pour le nouveau personnel enseignant par l'intermédiaire du conseil scolaire.
- Outiller le nouveau personnel enseignant au moyen d'un modèle de planification des apprentissages et de l'évaluation axé sur des principes de différenciation pédagogique.
- Accompagner et appuyer les nouveaux membres du personnel enseignant dans leur première année d'enseignement.
- Permettre la mise à contribution des expertises du personnel enseignant chevronné et le développement de leur leadership.

Diverses thématiques importantes sont explorées dans le cadre du projet. Des guides ont été développés pour les personnes mentors et pour le nouveau personnel enseignant. De plus, une variété de ressources est présentée à l'appui du projet.

Parmi les thèmes principaux, nous trouvons :

- l'évaluation diagnostique et l'établissement du profil de l'élève et du groupe (c'est-à-dire l'identification des forces, des besoins et des priorités des élèves sur les plans socioaffectif et scolaire);
- la relation éducative et la gestion de classe;
- la planification et l'évaluation de l'enseignement et des apprentissages;
- les fondements de la différenciation pédagogique, les principes et les stratégies d'inclusion pour les élèves ayant des besoins particuliers;
- la gestion et la communication du rendement des élèves.

L'équipe entière des conseillères et des conseillers pédagogiques travaille en collaboration afin d'animer des séances de formation dans les différentes régions du conseil scolaire.

Chaque année, les nouveaux membres du personnel enseignant sont jumelés avec des enseignantes ou des enseignants mentors. Parfois, les enseignantes et les enseignants en début de carrière ont même un mentor ou une mentore qui travaille dans une autre école, ce qui favorise le développement de liens entre le personnel enseignant des différentes écoles.

La sélection des mentors se fait grâce à un processus de nomination effectué par la direction d'école et un autre membre du personnel enseignant selon une série de critères, y compris l'habileté à collaborer, l'expérience professionnelle, le leadership et les capacités en pratique réflexive.

Les enseignantes et les enseignants qui prennent part au programme de mentorat reçoivent une formation particulière pour les préparer à assumer ce rôle plus formel. De plus, les mentores et les mentors sont libérés quelques journées dans le courant de l'année pour accompagner le membre du personnel enseignant débutant qu'elles et ils parrainent dans le cadre du programme de formation et des activités au sein de l'école.

Les mentores et les mentors sont appelés à appuyer les nouveaux membres du personnel enseignant de diverses façons, selon les forces et les besoins de chacun. Cet accompagnement prend la forme de petites rencontres pendant l'année pour planifier des activités de classe, pour discuter des réussites et des défis et pour offrir des suivis aux formations reçues. L'accompagnement professionnel comprend aussi un appui plus personnel sur le plan de l'intégration dans une nouvelle communauté (parfois un nouveau pays, une nouvelle province), de la gestion du temps et du stress, du réseautage social et autres.

Une communauté pour le programme d'insertion professionnelle a été créée dans le Cyberqu@rtier du conseil scolaire, un portail pédagogique et professionnel. Cette communauté donne accès à une variété de ressources, d'outils et de liens pertinents pour les enseignantes et les enseignants en début de carrière ainsi que pour les mentores et les mentors. En plus du courriel, on y trouve un forum d'échange d'idées et des liens vers des sites Internet.

En fin d'année scolaire, les participantes et les participants au projet sont invités à une séance pour faire un retour sur leur première année d'enseignement avec celles et ceux qui les ont guidés tout le long de l'année. Les enseignantes et les enseignants sont invités à évaluer le programme, à souligner les points forts et à suggérer des améliorations aux activités pour l'année suivante.

Depuis ses débuts, le projet s'est avéré fort apprécié de la part de toutes les participantes et de tous les participants, accompagnés et accompagnateurs.

Un programme qui encadre la construction d'une identité professionnelle solide

par Louise Bourgeois, directrice de la programmation
Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud, Ontario



CONSEIL SCOLAIRE
DE DISTRICT CATHO
CENTRE-SUD

Les premières années d'exercice de la profession sont déterminantes pour la construction et la consolidation de l'identité professionnelle. En vue de créer un environnement qui permet aux enseignantes et aux enseignants d'évoluer au même rythme que leur profession,

le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) a mis sur pied un programme d'accompagnement professionnel et pédagogique en 2006. Ce programme est offert à toutes les enseignantes et à tous les enseignants de l'élémentaire et permet d'enrichir le programme de mentorat qui voit à l'orientation des nouvelles enseignantes et des nouveaux enseignants pendant les premiers mois de leur entrée en fonction.

Le programme Enseignant-accompagnateur est un programme d'accompagnement pédagogique en littératie et en numératie en cours d'emploi pour tout le personnel enseignant d'une école élémentaire – nouvelles enseignantes et nouveaux enseignants et enseignants d'expérience. Pour le personnel enseignant d'expérience, le programme vise à lui permettre de maintenir ses compétences pédagogiques, tandis que, pour le personnel enseignant qui débute dans la profession, le programme vise à lui présenter des pratiques pédagogiques ayant un haut niveau d'impact sur l'apprentissage. En fin de compte, le programme permet d'individualiser le perfectionnement professionnel et de bâtir sur les acquis et les expériences de chacun. Au dire des directions d'école, les écoles sont beaucoup plus redevables du fait qu'il y a un mécanisme en place pour appuyer les enseignantes et les enseignants dans l'appropriation des nouvelles approches pédagogiques et l'utilisation de ressources pertinentes et récentes.

Des résultats encourageants d'une enquête effectuée auprès de soixante-dix enseignantes et enseignants qui prennent part au programme

Après les deux premières années de sa mise en œuvre, le conseil scolaire a mené une évaluation du programme auprès d'un échantillon comptant 70 enseignantes/enseignants prenant part au programme et provenant de vingt-deux écoles, ce qui représente plus de 50 % des écoles élémentaires du conseil scolaire.

Les résultats de cette évaluation sont très encourageants et démontrent que le programme a eu un impact positif sur la culture professionnelle, les approches pédagogiques et le rendement des élèves.

Il est évident que l'accompagnement brise l'isolement professionnel chez les nouvelles enseignantes et les nouveaux enseignants en les mettant en contact avec d'autres collègues pour intégrer de nouvelles stratégies et

réaliser les changements nécessaires à leur enseignement. L'accompagnateur est un catalyseur, une personne capable de réunir les enseignantes/enseignants d'un même cycle pour échanger et soutenir un dialogue professionnel relativement à la pédagogie, aux stratégies d'enseignement et aux ressources pédagogiques les plus appropriées. L'accompagnement augmente ainsi la confiance nécessaire pour évoluer dans sa pratique professionnelle et prendre part au dialogue professionnel au sein des communautés d'apprentissage professionnelles.

Les facteurs contribuant à la réussite du programme

Les grandes forces du programme d'accompagnement sont la modélisation de leçons, l'observation de l'enseignement et la rétroaction suivant une leçon d'enseignement. Certaines enseignantes et certains enseignants de petites écoles soulignent la grande valeur de l'accompagnement professionnel en vue de contrer l'épuisement professionnel et d'être confiant et efficace dans leur enseignement.

Parmi les facteurs contribuant à la réussite du programme, on souligne la présence permanente de l'accompagnateur, l'accès à un programme d'appui étalé sur toute l'année scolaire et la qualité supérieure des interventions des accompagnateurs. Un programme accessible pendant toute l'année scolaire donne aux enseignantes et aux enseignants le temps d'intégrer les stratégies d'enseignement à leur rythme tout en ayant un accompagnateur sur place pour les appuyer. Plusieurs enseignantes et enseignants déclarent que les questions ponctuelles sont de petits moments qui ont un grand impact sur leur capacité de progresser et de mettre en œuvre les changements importants dans leur pratique professionnelle. Il paraît évident que la clé du programme est la qualité des interventions et l'appui des accompagnateurs. Par conséquent, les accompagnateurs doivent être bien outillés pour communiquer une image claire de la stratégie d'enseignement ou du changement à intégrer dans leur pratique. Ce sont les conseillères et les conseillers pédagogiques qui voient à la formation ponctuelle et continue des accompagnateurs au sein du conseil scolaire.

Indicateurs d'un programme réussi

Dès le début de l'évaluation du programme, il semblait évident que l'ensemble des groupes de répondants croyait que le programme est un programme réussi. On parle de réussite en raison des indicateurs illustrant les changements concernant le discours pédagogique qui anime les

enseignantes et les enseignants, l'ouverture à la coopération, l'échange des ressources, l'aménagement des salles de classe avec les affiches ainsi que le renouvellement des stratégies d'enseignement en littératie et en numératie.

Un autre indicateur de réussite se situe sur le plan des communautés d'apprentissage au sein des écoles où les enseignantes et les enseignants sont plus en mesure de prendre part au dialogue professionnel et de contribuer aux échanges en matière de pédagogie. Les accompagnateurs constatent que, pour parler de communauté d'apprentissage, il faut que les enseignantes et les enseignants se rallient autour d'une même vision de l'apprentissage et qu'il y ait une certaine uniformité quant aux stratégies d'enseignement et aux ressources utilisées pour l'enseignement de certaines matières. Le programme d'accompagnateur prévoit une salle de littératie et de numératie où les ressources deviennent un catalyseur efficace dans la démarche pédagogique des enseignantes et des enseignants.

Institutionnalisation du programme.

À la suite de l'évaluation du programme, on a remarqué que tous les participants au programme souhaitaient une certaine stabilité sur le plan de l'organisation scolaire pour que l'école soit en mesure d'offrir le programme de façon efficace, chaque année. Pour répondre aux préoccupations des participants à la suite de l'évaluation du programme, le conseil scolaire a intégré à sa formule de dotation du personnel un pourcentage de temps d'accompagnement pour chacune de ses écoles élémentaires.

Une autre grande préoccupation de la part des répondants est l'importance de la notion de changement, à savoir que tous les acteurs au sein du système voient le changement comme un processus et une construction lente où le temps est d'une importance cruciale pour appuyer les enseignantes et les enseignants dans la construction de leur identité professionnelle et l'évolution des pratiques d'enseignement.

En conclusion, les répondants à l'évaluation du programme sont convaincus que la formule d'enseignants-accompagnateurs répond aux besoins de formation continue sur mesure et fournit un encadrement solide qui aidera les enseignantes et les enseignants à persévérer dans la profession enseignante.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à me contacter en composant le 416 397-6999 poste 3914 ou en m'envoyant un courriel (lbourgeois1@csdccc.edu.on.ca).

Initiatives pratiques

Être accompagné pour mieux accompagner!

■ Atlantique



Par Gérald Vienneau, agent pédagogique, District scolaire 5 L'Étoile du Nord, Nouveau-Brunswick



Avant 2005, les membres de l'équipe pédagogique du District scolaire 5 L'Étoile du Nord (directions d'école, équipe cadre du district et agents pédagogiques) se rencontraient sur une base mensuelle pour des séances d'information et de formation. À l'automne 2004, madame Monelle Perron, directrice de l'éducation, s'est alors questionnée sur la pertinence de procéder ainsi. Des séances de formation uniformes sont-elles en mesure de répondre aux besoins particuliers de nos directions d'école? d'éveiller leur intérêt? de répondre à leurs attentes? de se responsabiliser au regard de leur propre formation? de leur permettre de se « mettre en projet »? C'est ce questionnement, lancé par madame Perron, qui a conduit notre district scolaire à vouloir explorer d'autres formules concernant la formation et l'accompagnement offerts à ses directions d'école.

Un comité de travail a alors été formé. Il avait pour mandat de proposer au district scolaire un plan de formation continue et d'accompagnement pour les directions d'école. En tant que district scolaire, nous avons toujours reconnu que l'accompagnement n'est pas un privilège en soi mais bel et bien un droit pour nos employés. La direction d'école, en tant que gestionnaire et superviseur, doit donc assurer l'accompagnement de son personnel, mais elle doit aussi pouvoir bénéficier d'un tel accompagnement.

Quelles sont les compétences nécessaires à une direction pour accomplir sa tâche de façon exceptionnelle? Il faut sans aucun doute posséder un certain bagage de connaissances ainsi que des *compétences comportementales* permettant à la direction d'école d'interagir efficacement et sainement avec son personnel. Jacques Delors (1996) avance qu'une personne apprend et vit selon quatre savoirs.

« (...)l'éducation doit s'organiser autour de quatre apprentissages fondamentaux qui, tout au long de la vie, seront en quelque sorte pour chaque individu les piliers de la connaissance : apprendre à connaître, c'est-à-dire acquérir les instruments de la compréhension; apprendre à faire, pour pouvoir agir sur son environnement; apprendre à vivre ensemble, afin de participer et de coopérer avec les autres à toutes les activités humaines; enfin, apprendre à être, cheminement essentiel qui participe des trois précédents. Bien entendu, ces quatre voies du savoir n'en font qu'une, car il existe entre elles de multiples points de contact, de regroupement et d'échange². »

En résumé, la direction d'école doit faire preuve à la fois de compétences techniques (savoir et savoir-faire) et de compétences comportementales (savoir-vivre ensemble et savoir-être). Nous avons utilisé cette représentation conceptuelle des compétences pour l'élaboration de notre profil et avons retenu vingt compétences essentielles à une direction d'école.

²Cité dans *Assurer la relève en éducation – Guide de planification de la relève des cadres des conseils scolaires publics*, Ottawa, Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques, 2003, p. 18.

Tableau des vingt compétences essentielles à une direction d'école

SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-VIVRE ENSEMBLE	SAVOIR-ÊTRE
Compétences techniques		Compétences comportementales	
<ul style="list-style-type: none"> • Programmes et documents du Ministère et du district : mission, programmes d'études, programmes d'évaluation • Pédagogie <ul style="list-style-type: none"> - processus d'apprentissage - stratégies d'enseignement et approches pédagogiques - évaluation des apprentissages • Directives et politiques, loi en éducation • Conventions collectives, particularités des groupes d'employés et de bénévoles • Fonctionnement du Comité parental d'appui 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation d'une réunion • Prise de décision • Supervision pédagogique • Organisation, gestion de ses dossiers, documents • Gestion des budgets • Établissement de directives, mise en place de structures • Encadrement des élèves 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une culture de collaboration • Développer de saines relations avec les parents • Communiquer efficacement • Établir de bonnes relations avec le personnel • Agir comme guide 	<ul style="list-style-type: none"> • Conscience de soi • Gestion de ses émotions • Se mettre en projet (motivation)

Le portrait global obtenu à la suite de l'analyse des profils de compétence a permis à la directrice de l'éducation de préparer un plan de formation continue pour répondre aux besoins individuels et collectifs. Le plan de formation personnalisé pouvait prendre diverses formes. Certains besoins ont fait l'objet d'une démarche individuelle (connaissances à acquérir sur un sujet particulier, habileté spécifique à développer, etc.); le système de mentor a pu être utilisé pour répondre à un besoin particulier (par exemple, bénéficier de l'expertise d'une autre direction d'école pour mettre en place des structures sur le plan de la vie scolaire); d'autres besoins ont mieux été répondus sous forme d'échanges entre collègues, de pratique réflexive (développer une compétence comportementale sur le plan du savoir-vivre ensemble ou du savoir-être); quelques directions d'école ont pu faire le choix de cheminer ensemble en vue de développer des outils de travail ou d'amorcer une réflexion sur une thématique

particulière (par exemple, la façon de mettre en place une communauté d'apprentissage professionnelle). Finalement, la direction de l'éducation s'est réservée la possibilité d'offrir une formation qui pouvait bénéficier à l'ensemble des directions d'école.

Le District scolaire 5 L'Étoile du Nord croit en la gestion participative; il croit également en l'importance de se responsabiliser soi-même en ce qui concerne sa propre formation continue. C'est la raison pour laquelle nos directions d'école ont été consultées dans l'élaboration de ce profil. Nous avons certes consulté la documentation à ce sujet, mais nous avons également voulu tenir compte de notre spécificité.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à nous contacter par courriel (Monelle.Perron@gnb.ca).

Programme de mentorat du nouveau personnel enseignant

Par Richard Landry, Conseil scolaire acadien provincial, Nouvelle-Écosse



Le Conseil scolaire acadien provincial (CSAP) en Nouvelle-Écosse désire promouvoir un programme de mentorat servant de soutien et d'entraide auprès du personnel enseignant novice ou nouvellement embauché. Le programme a pour objectif de faciliter l'intégration du nouvel enseignant à la profession et à la communauté, améliorant ainsi les chances de maintien du nouveau membre du personnel.

L'insertion professionnelle est une période de croissance continue. L'appui doit être offert sur plusieurs plans et répondre aux divers besoins des nouveaux enseignants. Cet appui peut venir des collègues, des conseillers pédagogiques de l'équipe de gestion et du conseil scolaire. Le programme de mentorat aide le nouveau personnel enseignant à faire la transition entre la théorie et la pratique de l'enseignement.

En appuyant les enseignants au sein de leur nouvel environnement et en les aidant à augmenter leurs connaissances et leurs compétences, ils seront plus en mesure de tirer satisfaction de leur travail et de rester dans la profession et au service du CSAP. Ils deviennent plus efficaces, s'épanouissent professionnellement, tirent plus de satisfaction de leur emploi et s'intègrent plus facilement à la culture de l'école et de la communauté.

Procédure

Tout enseignant ou direction d'école nouvellement embauché par le conseil scolaire et travaillant à mi-temps ou plus sera encouragé à prendre part au programme de mentorat. Les conditions et les exigences du programme de mentorat sont présentées dans un énoncé au moment de l'insertion professionnelle. Les directions d'école ayant de nouveaux enseignants doivent les aviser du service de mentorat.

Les échéances à respecter pour la mise en œuvre du jumelage sont les suivantes : les novices qui prennent part au programme de mentorat remettent leur fiche d'inscription à la direction avant le début de l'année scolaire. Les enseignants intéressés à devenir mentor remettent leur fiche d'inscription à la fin de l'année scolaire en vue d'agir comme mentor l'année suivante. La direction de l'école fait

un jumelage du personnel intéressé au sein de l'école et achemine les formulaires de jumelage à la direction générale adjointe de sa région. La direction générale adjointe confirme le jumelage le plus tôt possible.

Le CSAP offre une formation aux mentors et assure une suppléance pour permettre à ces enseignants de prendre part à cette formation. De plus, le CSAP s'assure d'identifier des moyens de reconnaître le travail des mentors. Le directeur général déposera un rapport annuellement au conseil scolaire sur les progrès du programme de mentorat dans le cadre de l'insertion professionnelle.

Accueil et séance de travail

C'est dans cette optique qu'une séance de travail s'étalant sur deux jours a eu lieu avec les nouveaux membres du personnel enseignant les 21 et 22 août dernier. Les 27 nouveaux enseignants/enseignantes ont été accueillis à l'École secondaire du Carrefour à Dartmouth.

Les participants ont assisté à sept activités organisées par les trois directions régionales, le directeur des Ressources humaines, la directrice des Finances, le syndicat des enseignants et les trois agentes pédagogiques.

Introduction de l'initiative

Le programme de mentorat a été présenté aux participants à titre d'introduction. Leurs rôles et responsabilités ont été clarifiés. Ils ont pris connaissance des services des Ressources humaines auprès desquels ils sont priés de demander de l'aide, au besoin. Ils ont compris l'importance de travailler en équipe et de s'impliquer dans la communauté scolaire.

Conseil scolaire acadien provincial

Avec la participation des trois directions régionales, les participants ont appris l'historique du CSAP, l'organigramme, les 19 écoles, les quatre objectifs du Plan stratégique, le recrutement et le maintien, les critères d'admission, la francisation et les projets d'amélioration d'école.

Le contrat

Chaque membre du personnel enseignant s'entend avec le conseil scolaire quant aux modalités de son travail et de ses conditions d'emploi. La séance portant sur le contrat a servi à présenter le processus d'embauche, les termes (probatoire et permanence) et le bordereau de la paie.

Le syndicat des enseignants

Un représentant du syndicat des enseignantes et enseignants acadiens et francophones, le Conseil syndical acadien de la Nouvelle-Écosse (CSANE), a présenté le syndicat. Sa présentation comprenait le code de déontologie, le processus et le protocole à suivre pour aller chercher des services auprès du syndicat et les responsabilités professionnelles.

Politique et procédures

Grâce à une activité coopérative sur le site Web où se trouvent les politiques et les procédures, les participants ont pris connaissance des politiques et des procédures du conseil scolaire. Ils ont reçu une appréciation des politiques

sur le rendement du personnel/évaluation, le harcèlement, d'autorité, le comportement du personnel et les services aux élèves, notamment la politique en matière d'éducation spéciale.

L'enseignement pour la réussite

Les méthodes d'enseignement étaient également au programme, soit l'enseignement centré sur l'élève, le contexte, l'encadrement des résultats d'apprentissage, le processus de la planification du programme, les adaptations, les programmes individualisés et les bulletins scolaires.

Grands dossiers

Les grands dossiers du conseil scolaire ont été présentés par les trois agentes éducatives. Il s'agissait de la littératie et du rôle du mentor, de la numératie et du rôle du mentor, de la gestion du comportement et de l'enseignement différencié ainsi que des projets pour l'année scolaire 2008-2009.

Perfectionnement pour les cadres scolaires

Cette petite recherche sur ce qui se fait en perfectionnement pour les cadres scolaires a été effectuée à la demande d'un DG. Les types de perfectionnement sont regroupés en trois catégories : à distance, campus – hors campus et sur mesure.

A. Développement professionnel à distance

1) Télé-Université du Québec

www.teluq.quebec.ca

Programmes courts sur mesure d'initiation à la gestion et
Programmes courts sur mesure de gestion d'entreprise

Gestion de systèmes de formation à distance / Communication électronique et dynamique organisationnelle / Communication promotionnelle et réseaux de télécommunications

Droit et pratique des conventions collectives / Gestion du comportement organisationnel / Méthodes de la planification de la communication organisationnelle

2) Collège universitaire de Saint-Boniface

www.usboniface.mb.ca

Maîtrise en éducation, spécialisation en administration scolaire

Le programme de maîtrise en éducation à distance propose aux membres du personnel travaillant dans les écoles et dans les divisions scolaires de découvrir et d'accroître leurs qualités d'administrateur tout en enrichissant le programme de leur propre expérience dans le milieu de l'enseignement.

Administration du personnel scolaire / Le financement scolaire / Aspects légaux en éducation Introduction à l'éducation inclusive / La politique en éducation / Principes d'organisation et de mise en application du curriculum

3) Le site EduTIC edutic.uqtr.ca

Ce site vise à présenter différents thèmes dans le champ de la gestion de l'éducation.

4) Site intéressant : www.coaching.gc.ca Programme : Coaching de gestion

Le gouvernement du Canada y présente des documents et des articles sur des pratiques de coaching. Le Coin du livre présente des résumés de contenus sur le sujet, les outils et les pratiques sont suivis d'éléments de réflexion personnelle.

5) Leadership Niagara Institute www.niagarainstitute.com Programme de leadership

Ce programme offert sous licence exclusive du Center for Creative Leadership se classe parmi les 10 meilleurs fournisseurs de services de formation pour les gestionnaires supérieurs à l'échelle internationale, selon le *Financial Times*. Il s'agit d'un programme intensif et hautement interactif de 5 jours permettant de déterminer vos forces personnelles et vos défis, d'établir des objectifs clairs et de déterminer un plan de croissance. Il s'adresse aux gestionnaires intermédiaires ou supérieurs.

6) ThotCursus www.cursus.edu/

Moteur de recherche consacré au monde de la formation à distance.

B. Formation campus et hors campus

1) Université Laval (campus – hors campus) www.ulaval.ca Programme d'identification et de préparation de la relève des cadres (non crédité)

La Direction générale de la formation continue de l'Université Laval offre un programme très novateur permettant à une organisation de promouvoir auprès de son personnel son besoin d'identifier et de préparer la relève des cadres. Ce programme donne à l'organisation l'occasion de connaître les personnes intéressées par la fonction de cadre tout en lui procurant la possibilité de se constituer une banque

de candidats. Ce type de recrutement permet aussi à l'organisation de préparer la relève en orientant ces personnes vers des formations répondant aux connaissances, aux habiletés et aux compétences qu'elle désire retrouver chez ses futurs cadres. Ce programme peut aussi être offert sur mesure après l'analyse des besoins d'une organisation.

2) Université de Moncton, Faculté des sciences de l'éducation www.umoncton.ca/fse/ca M. Éd. en administration scolaire (45 CR.)

Types de cours : Supervision de l'enseignement / Aspects légaux de l'éducation / Gestion du curriculum / Financement de l'éducation / École et communauté / Gestion du personnel en éducation

3) Université Simon Fraser www.sfu.ca/educfr

Doctorat en leadership éducationnel qui étudie les pratiques de leadership dans le contexte des politiques éducationnelles et du curriculum afin de comprendre et d'adopter une position critique et de reformuler les enjeux contemporains émergents et les dilemmes auxquels font face les institutions concernant l'épanouissement du fait français en C.-B. et au Canada.

4) Université de Montréal, Département d'administration et fondements de l'éducation www.scedu.umontreal.ca

Le champ d'étude du département : L'analyse des problèmes d'administration et de gestion en éducation à la lumière des sciences administratives et des sciences de l'éducation / La réflexion critique sur l'éducation, ses finalités, ses conditions de mise en œuvre, son rôle social et sa réalisation dans l'établissement scolaire, à la lumière de la contribution de l'histoire, de la philosophie, de la sociologie, de l'éducation comparée et de la psychologie en éducation / La méthodologie de la recherche et du développement en éducation ainsi que les méthodes et les techniques de mesure / Les méthodes et les techniques de planification et d'évaluation des apprentissages, de l'enseignement, des programmes, des établissements et des systèmes d'éducation sur les plans local, national et international.

Les programmes de deuxième cycle : Formation professionnelle avec des Microprogrammes en administration de l'éducation

- Formation initiale à la fonction de direction d'un établissement scolaire
- Formation initiale à la fonction de cadre d'une organisation d'éducation
- Microprogrammes spécialisés

Maîtrise professionnelle dans le cadre de la M. Éd. en administration de l'éducation

Diplômes Études supérieures spécialisés en administration de l'éducation

5) Université d'Ottawa

www.uottawa.ca

L'École d'études politiques offre des programmes d'études supérieures menant aux diplômes de maîtrise ès arts (M. A.) et de doctorat (Ph. D.) en administration publique.

Le principal objectif est de fournir aux étudiants des connaissances théoriques et conceptuelles de pointe en vue de comprendre et d'analyser l'administration publique, ainsi qu'un ensemble de connaissances et de compétences nécessaires pour évoluer dans un environnement de gestion et un contexte organisationnel en constante mutation. À cette fin, le programme met l'accent sur le développement des habiletés de recherche. Plus précisément, le programme de maîtrise a pour but de familiariser les étudiants avec les méthodes critiques de production des connaissances et de développer leurs aptitudes à la recherche fondamentale et appliquée, de développer leur capacité à dégager les apprentissages pertinents de la recherche pour affronter des responsabilités de gestionnaires publics et d'analystes de politiques.

6) Université de Sherbrooke

www.usherbrooke.ca

Le Département de gestion de l'éducation et de la formation de la Faculté d'éducation offre des diplômes de deuxième et de troisième cycles en gestion de l'éducation.

Le diplôme de 3^e cycle en gestion de l'éducation s'adresse aux gestionnaires des systèmes de l'éducation. Profil des activités pédagogiques obligatoires : Leadership et approche réseau / Développement d'une culture collaborative de gestion / Séminaire : projet personnel / Analyse réflexive et organisation apprenante / Rapport de fin d'études

C. Formation spécialisée sur mesure

Le Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques
www.cforp.on.ca

Le site du CFORP présente plusieurs possibilités de formation professionnelle sur mesure et sous différents formats.

L'onglet **Perfectionnement professionnel** s'inscrit dans le cadre du plan de formation des douze conseils scolaires de langue française de l'Ontario et des partenaires en éducation et vise à faciliter l'accès aux activités de formation de perfectionnement au personnel enseignant et au personnel scolaire de l'Ontario. Dans cette section du site, vous pouvez :

- rechercher des activités de formation selon des critères tels que le titre de l'activité, le domaine de formation, l'étape, la région, le mode de présentation, l'année d'études, etc;
- consulter les descriptions d'activités de formation en fonction des critères de recherche sélectionnés.

Il est également possible de sélectionner l'onglet **L'Association des directions franco-ontariennes (ADFO)** qui offre une formation sur mesure pour les cadres des cycles intermédiaire et supérieur. Le contenu est adapté aux besoins particuliers des clients.

Plusieurs programmes et cours du CFORP ont déjà fait leurs preuves :

- **Le Programme de qualification pour agentes et agents de supervision (PQAS)**. Ce programme comprend huit modules touchant à la culture générale des organisations, le leadership par exemple. Les DG sont admissibles, et il y a des critères d'admission.
- **Institut de leadership pour les directions générales**. Le cours est en développement et sera offert en 2010.
- **Ateliers de formation ponctuelle sur demande**. Exemples : Le climat organisationnel / La culture organisationnelle / L'équipe de collaboration / La mise en œuvre de communautés d'apprentissage

Bienvenue aux p'tits nouveaux du RNDGÉ



Ghislain Beaupré

Ghislain Beaupré occupe le poste de directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier du Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario et œuvre dans le domaine depuis maintenant 32 ans. Détenteur d'une maîtrise en éducation (mesure et évaluation) de l'Université d'Ottawa ainsi que d'un brevet d'agent de supervision, il était destiné à une carrière prometteuse en éducation. Tout le long de sa carrière, il a occupé différents postes : enseignant, directeur d'école, conseiller pédagogique, agent d'éducation, directeur de GIARE, de PARÉ, de mesure et évaluation ainsi que surintendant de l'éducation.

Son expérience, ses expertises et son engagement lui permettront, certes, de relever avec brio les défis d'envergure auxquels font face nos leaders en éducation de langue française au Canada.



Conseil scolaire public
du Nord-Est de l'Ontario
L'ENFANT AU CŒUR DE NOS DÉCISIONS



Philippe Brûlot

C'est avec grand plaisir que Philippe Brûlot occupe le poste de directeur général à la Commission scolaire francophone des Territoires du Nord-Ouest.

Cet éducateur se considère comme privilégié d'avoir pu prendre part à la création du Conseil scolaire francophone de Colombie-Britannique durant plus de dix ans. Il y a assumé plusieurs fonctions et acquis une bonne compréhension des défis de l'enseignement en milieu minoritaire. Les concepts de francophonie inclusive et de construction identitaire constituent son sujet d'étude dans le cadre du doctorat qu'il fait à l'Université Simon Fraser.

C'est également avec humilité qu'il accepte le poste de directeur général, conscient que la mise sur pied des programmes francophones est l'affaire de tous. « Ce n'est qu'en s'unissant et en s'appuyant sur le dévouement des parents, des commissaires et du personnel que l'on peut construire cette francophonie qui nous tient tant à cœur » dit-il.



Commission scolaire francophone
Territoires du Nord-Ouest



Cynthia Roveda

M^{me} Cynthia Roveda est née à North Bay et vit depuis plusieurs années à Sturgeon Falls, en Ontario. Elle occupe le poste de directrice de l'éducation et secrétaire-trésorière au Conseil scolaire catholique Franco-Nord depuis le 1^{er} octobre 2008.

M^{me} Roveda compte vingt-huit années d'expérience dans le milieu de l'éducation en Ontario, dont dix-sept années comme enseignante au secondaire et trois années comme directrice d'école. De 2000 à tout récemment, elle a occupé le poste d'agente de supervision (adjointe et surintendante de l'éducation) où elle a assumé la responsabilité des dossiers sur la sécurité dans les écoles et sur l'enfance en difficulté. Ce fut également pour elle l'occasion d'établir plusieurs partenariats avec les parents et les agences communautaires de la région.

M^{me} Roveda a également siégé au comité d'administration de l'Association des gestionnaires en éducation franco-ontarienne (AGÉFO) de 2001 à 2008 et a assumé la présidence de l'AGÉFO durant deux ans. Ses contributions lui ont permis de siéger à plusieurs tables provinciales, dont celles de la ministre de l'Éducation sur l'évaluation du personnel enseignant à la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, du comité consultatif externe de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et du comité directeur de l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario.

Son époux, Dan, est gestionnaire au ministère de la Formation des Collèges et Universités et ses trois garçons se nomment Jean-Grégoire, Matthieu et Frédéric.



CONSEIL SCOLAIRE
CATHOLIQUE
FRANCO-NORD



Claude Giroux

Claude Giroux a été professeur de philosophie au Cégep du Vieux Montréal durant quatre ans, puis a enseigné au secondaire, au Québec, durant treize ans. Il a aussi été chargé de cours à l'Université du Québec à Montréal alors qu'il était étudiant au doctorat. M. Giroux détient un baccalauréat et une maîtrise en philosophie, un certificat en éducation, une maîtrise en administration scolaire et une maîtrise en sociologie des religions.

Il possède également plusieurs années d'expérience en administration scolaire, dont huit années à la direction d'école dans différents postes au Québec et une année comme directeur au palier secondaire au ministère de l'Éducation du Nouveau-Brunswick. Il est aujourd'hui directeur général du District scolaire 9 de la Péninsule acadienne.

« J'ai le plaisir d'occuper le poste à la direction générale du District scolaire 9 de la Péninsule acadienne depuis le 1^{er} juillet dernier. Cela représente un défi très intéressant, avec plusieurs dossiers qui exigeront beaucoup d'énergie! Par ailleurs, j'ai pu constater, l'été dernier, à Banff, que je pouvais compter sur des collègues très compétents, disponibles et prêts à me faire éventuellement profiter de leur vaste expérience en éducation. Finalement, je vous attends pour la formation du RNDGÉ qui se tiendra dans la Péninsule acadienne du 26 au 29 juillet 2009, à l'occasion du Congrès mondial acadien 2009. Au plaisir de vous y trouver en grand nombre. »



Vous souvenez-vous de...

Sous cette rubrique, nous vous proposons de renouer avec un ancien collègue.

Jean Watters

J'ai fort apprécié mes trois années à titre de directeur général du Conseil scolaire francophone de la Colombie-Britannique, où j'ai pu laisser ma marque dans plusieurs dossiers dont cinq qui me tenaient plus particulièrement à cœur :

- 1) la conception et la mise en place de *Pédagogie 2010* qui a permis l'intégration des technologies d'apprentissage et des éléments culturels dans toutes nos écoles (y compris la planification stratégique);
- 2) la mise sur pied d'un excellent programme de formation professionnelle pour l'ensemble de notre personnel;
- 3) l'obtention de fonds permanents additionnels de la province;
- 4) l'offre des premières élections des membres d'un conseil scolaire par courriel;

- 5) l'embauche d'une nouvelle équipe de gestionnaires exceptionnels.

Je suis le seul éducateur, à ce que je sache, qui ait été recteur de deux universités, président d'un collège et directeur général d'un conseil scolaire au cours de ses trente-deux années dans le monde de l'éducation.

Mon mandat au Conseil scolaire francophone de la Colombie-Britannique m'a donné l'occasion non seulement de me faire de nombreux amis au sein du Regroupement national et de l'ADÉON, mais également de rencontrer l'amour de ma vie, Renée Popov, avec qui je continue à faire de la consultation par l'intermédiaire de notre firme Performa International. Nous faisons de la consultation dans les domaines de la planification stratégique, de l'évaluation de personnel cadre, de l'intégration des technologies d'apprentissage et de la gouvernance.

Renée et moi comptons ensemble plus de soixante années d'expérience dans le domaine de l'éducation : moi comme gestionnaire, elle comme élue et bénévole et tous deux comme experts-conseils. Nous sommes récipiendaires de la Compagnie des Cent Associés et de l'Ordre des francophones d'Amérique pour notre importante contribution à l'éducation francophone au Canada.

Nous passons nos étés à Matane, à notre chalet, ce qui nous permet de bien nous ressourcer dans un milieu francophone et champêtre que nous adorons. Mon adresse courriel est drjwatters@shaw.ca. J'aimerais bien recevoir de vos nouvelles.

Votre collègue et ami,

Jean Watters