

***Préparer une direction adjointe
à un poste
de direction d'école***



Association des directions
et directions adjointes des
écoles franco-ontariennes

PRÉAMBULE

Plusieurs membres de l'ADFO qui oeuvrent comme direction adjointe, ont à maintes reprises demandé s'il existait à l'ADFO un document décrivant le rôle et les responsabilités d'une direction adjointe. À la suite d'un remue-méninge, les membres du conseil d'administration de l'ADFO ont entériné le document ci-dessous qui élabore le rôle, les responsabilités, la formation et la supervision d'une direction adjointe dans une école.

Le poste de direction adjointe devrait être vu comme un poste clé pour le développement des compétences et des habiletés nécessaires pour devenir une direction d'école. Il est donc important que la direction de l'école agisse comme un mentor et formateur auprès de la direction adjointe.

Une direction d'expérience accompagne la direction adjointe dans sa démarche afin de développer des habiletés de leadership et des connaissances requises pour, éventuellement, être promue à un poste de direction d'école et à son tour partager ses expériences.

Principes directeurs pour l'accompagnement d'une direction adjointe

1. Il est fortement suggéré que la direction forme une équipe avec la direction adjointe et que soit favorisée une relation professionnelle basée sur la collégialité. L'équipe de direction joue un rôle primordial dans la planification et la mise en oeuvre des plans d'amélioration des apprentissages au sein de l'école. Ensemble, elle pratique un leadership qui favorise le travail en communauté d'apprentissage professionnelle chez le personnel de l'école.
2. Un partage des dossiers est encouragé. La direction et la direction adjointe prennent à tour de rôle le « lead » dans certains dossiers. Ce partage devrait être fait à la suite d'une discussion par rapport aux forces relatives des partenaires.
3. Des réunions régulières devraient être mises à l'horaire afin de faire le point sur l'état des dossiers en cours.
4. Bien que la direction de l'école soit ultimement responsable des décisions prises, il va sans dire qu'inévitablement, cette prise de décisions amène à une responsabilité partagée. Des décisions importantes sont mieux prises lorsqu'elles sont ancrées sur les valeurs que l'on retrouve dans la vision et la mission de l'école.

Préparer une direction adjointe à un poste de direction d'école

Principes directeurs pour l'accompagnement d'une direction adjointe (suite)

5. La direction d'école doit accepter son rôle de formateur auprès de la direction adjointe. La direction adjointe bénéficie d'un plan de développement professionnel qu'elle discutera avec la direction. Ce plan mise sur l'amélioration de compétences spécifiques en décrivant les moyens à prendre et le temps nécessaire pour les développer.
6. Le dialogue entre l'équipe direction doit être fait dans un climat de confiance et de respect mutuel.
7. Les conditions de travail de la direction adjointe sont semblables à celles de la direction. Celles-ci sont disponibles auprès du conseil scolaire. On y retrouve les conditions d'emploi et la grille salariale.
8. Les années d'expérience acquises dans un poste de direction adjointe devraient être transférables et reconnues d'un palier à l'autre et d'un Conseil scolaire à l'autre de même que la formation acquise dans le cadre d'un plan de perfectionnement professionnel.

Partage de responsabilités

La direction adjointe de l'école gère les opérations quotidiennes de l'école. De façon traditionnelle, certaines responsabilités lui sont conférées, dont :

- voir à la discipline des élèves;
- établir et gérer les horaires;
- gérer le dossier d'assiduité des élèves et celui du personnel;
- gérer la suppléance;
- voir à l'évaluation du rendement du personnel enseignant;
- gérer le dossier du bâtiment;
- surveiller les élèves;
- autres assignations.

Laissée seule à s'occuper des responsabilités mentionnées ci-dessus, la direction adjointe risque de manquer de temps pour développer d'autres dimensions du poste de direction de l'école.

Il est suggéré que la direction de l'école soit impliquée en partie dans les dossiers traditionnellement assignés à la direction adjointe et cela pour deux raisons.

Préparer une direction adjointe à un poste de direction d'école

- Premièrement, en partageant une partie de la responsabilité des dossiers de la direction adjointe, la direction est en mesure de mieux l'accompagner dans son cheminement professionnel;
- Deuxièmement, ce partage de dossiers donnera plus de temps pour explorer d'autres dossiers relatifs à la direction de l'école.

Pour les directions adjointes avec une tâche d'enseignement, il faut toujours tenir compte de la répartition du temps alloué pour son travail administratif.

Une bonne communication et un solide partenariat entre la direction et la direction adjointe facilitent la relation de travail. Ceci évite à la direction adjointe d'avoir le sentiment d'être seule.

Dossiers à partager

1. Programmation, plans d'amélioration des apprentissages, mission et vision;
2. Évaluation du personnel;
3. Gestion des ententes collectives;
4. Gestion des ressources humaines et matérielles;
5. Budget;
6. Établissement et la gestion des divers horaires;
7. Rapports divers;
8. Dossiers scolaires;
9. Comités identification, placement et révision (CIPR);
10. Discipline d'élèves;
11. Résolution de conflits;
12. Santé et sécurité;
13. Diverses approches de prévention;
14. Conseil des écoles catholiques et publiques et Conseil d'écoles;
15. Divers comités;



Préparer une direction adjointe à un poste de direction d'école

Dossiers à partager (suite)

- 16. Aménagement linguistique;
- 17. Dimension de la catholicité;
- 18. Gestion des activités parascolaires;
- 19. Gestion des activités de prélèvement de fonds;
- 20. Valorisation et mobilisation du personnel;
- 21. Partenariats communautaires.

Stratégies et habiletés à développer

- 1. Établissement de priorités;
- 2. Techniques de gestion de temps;
- 3. Techniques de communication efficaces;
- 4. Utilisation et gestion d'agences externes;
- 5. Délégation des tâches;
- 6. Établissement d'un bon système de réseau;
- 7. Développement d'un sens politique;
- 8. Développement de techniques pour accroître la capacité de l'équipe;
- 9. Développer un sens de marketing.

Annexe 1

Information suivante est extraite du document « Guide des procédures d'évaluation des directions et directions adjointes des écoles de langue française de l'Ontario ».

Évaluation de la direction adjointe

Principes directeurs

Les principes directeurs de l'évaluation des directions et des directions adjointes des écoles de langue française s'articulent autour des exigences suivantes :

- Processus formatif continu répondant à :
 - La nécessité de l'amélioration continue
 - La nécessité du dialogue professionnel continu
 - La nécessité de la pratique réflexive
 - La nécessité de la valorisation de la personne à la direction

- Processus sommatif basé sur :
 - 7 domaines clés tels que définis dans ce guide
 - 4 compétences transversales telles que définies dans ce guide
 - Le rendement fondé sur :
 - Les objectifs (individuels et systémiques)
 - Les résultats à la fin du cycle donné et définis par rapport aux objectifs et au plan d'action de l'école, eux-mêmes liés à sa vision et à sa mission

- Processus souple et authentique respectant :
 - Le cadre légal
 - La confidentialité
 - Les forces et les styles
 - La transparence du processus
 - Le cadre de travail provincial

Annexe 1 (suite)

Les buts

1. Les buts de l'évaluation des directions adjointes doivent être l'amélioration continue des compétences, principalement sur le plan professionnel et l'amélioration des capacités du système scolaire, soit :
 - Promouvoir l'excellence;
 - Favoriser la prise de décision par la résolution de problème;
 - Mesurer le rendement professionnel;
 - Planifier la carrière et la relève.
2. C'est le rôle de la direction de l'école de faire la supervision continue de la direction adjointe.

Ressource suggérée

Rapport du « *Guide des procédures d'évaluation des directions et directions adjointes des écoles de langue française de l'Ontario* ». Document disponible au secrétariat de l'ADFO et au site de l'ADFO www.adfo.org

Stratégie ontarienne en matière de leadership

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

Ce document a été développé en février 2006 et revu en novembre 2009