

Préambule au Cadre de leadership pour :

- les directions et directions adjointes des écoles catholiques de langue française
- les agentes et agents de supervision des écoles catholiques de langue française

Introduction

Le leadership vient tout juste après l'enseignement en ce qui concerne l'influence qu'il exerce sur les résultats des élèves. Le rôle que jouent les directions et les directions adjointes, à titre de leaders scolaires, est essentiel à la concrétisation de ces résultats. De plus, les agentes et agents de supervision jouent un rôle critique en mettant en œuvre des pratiques et procédures qui offrent les structures et l'appui nécessaires en matière de leadership aux directions et directions adjointes, et assurent un leadership critique à l'échelle du système. Dans le document de travail du Ministère intitulé *Diriger l'éducation : nouveaux mécanismes de soutien aux directrices, aux directeurs, aux directrices-adjointes et aux directeurs-adjoints des écoles de l'Ontario financées par les deniers publics*, publié en décembre 2005, le Ministère s'est engagé à mettre en œuvre un certain nombre d'initiatives en vue de développer, d'appuyer et de maintenir un leadership de la plus haute qualité dans l'ensemble de la province. Afin de réaliser cet engagement, et pour assurer une approche cohérente et efficace de la mise en œuvre de ces initiatives, le Cadre de leadership pour les directions et directions adjointes des écoles et le Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision (les Cadres) ont été développés.

Objectifs

Voici les objectifs des Cadres :

- inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils scolaires;
- promouvoir un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et ce que signifie être un leader scolaire ou un leader du système;
- déterminer les pratiques et les compétences qui décrivent un leadership efficace;
- diriger la conception et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage professionnel et de perfectionnement des leaders.

Les Cadres ne visent pas une description de poste pour le rôle de leader, ni une liste de vérification servant à évaluer le rendement. Ce sont plutôt des cadres de croissance suffisamment détaillés pour définir le leadership efficace, mais assez élargis pour s'appliquer dans les divers contextes dans lesquels œuvrent les leaders scolaires et les leaders du système au cours de leur carrière.

Structure des Cadres

Les Cadres comprennent deux parties :

- Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership
- Partie 2 : Pratiques et procédures du système

Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership

Les pratiques en leadership sont les actions, les comportements et les fonctions qui, selon la recherche et l'expérience professionnelle, ont des effets positifs sur les résultats des élèves. Les compétences en leadership sont les habiletés, les connaissances et les attitudes des leaders scolaires et des leaders du système efficaces.

Les pratiques et les compétences en leadership sont divisées en cinq domaines (sans ordre particulier) : établir les orientations, nouer des relations et développer la capacité des gens, mettre au point l'organisme, diriger le programme d'enseignement, et assurer l'imputabilité. Chaque domaine est ensuite décrit au moyen de pratiques, d'habiletés, de connaissances et d'attitudes pertinentes.

Partie 2 : Pratiques et procédures du système

Les pratiques et procédures du système, qui soutiennent un leadership efficace dans les écoles, sont organisées en six domaines (sans ordre particulier) : amélioration de l'école et du conseil scolaire, promotion d'une culture axée sur le professionnalisme, perfectionnement en leadership, structures administratives, appuis aux parents et à la communauté et

planification de la relève. Chaque domaine est ensuite décrit à l'aide d'indicateurs pertinents. L'outil d'autoévaluation du leadership² offre une gamme de documents que les leaders peuvent utiliser pour évaluer la mesure dans laquelle les pratiques et les procédures du système offrent les structures et l'appui nécessaires en matière de leadership aux directions et directions adjointes.

Contexte de l'élaboration des Cadres

Le Cadre de leadership pour les directions et directions adjointes des écoles et le Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision se complètent dans la mesure où les leaders efficaces misent sur le même répertoire fondamental de pratiques de leadership. Le Cadre de leadership des agentes et agents de supervision est adapté à la complexité du rôle des leaders du système, tel qu'il est défini par la loi de l'éducation et dans le contexte élargi de l'enseignement et de l'administration au sein duquel ils doivent faire preuve de leadership.

Les facteurs contextuels dont on doit tenir compte lors de la révision des Cadres comprennent les résultats de la recherche dans ce domaine, la perspective de l'Ontario, le rôle en évolution des directions et directions adjointes, et la portée des rôles et responsabilités des agentes et agents de supervision en Ontario.

Bases de la recherche

Il existe actuellement un grand ensemble de connaissances professionnelles en évolution continue portant sur le leadership efficace. Les Cadres se fondent sur la recherche pour définir les pratiques en leadership comme une série d'actions fondées sur le même modèle d'habiletés, de connaissances et d'attitudes³. Les pratiques de leadership fondamentales définies dans les Cadres sont celles qui ont eu la plus grande incidence sur les résultats des élèves⁴.

Ces catégories générales de pratiques en leadership sont au cœur de la définition de pratiques plus détaillées, améliorées d'après l'expérience professionnelle, dans quatre des cinq domaines des Cadres : établir les orientations, nouer des relations et développer la capacité des gens, mettre au point l'organisme et diriger le programme d'enseignement⁵. Le cinquième domaine, assurer l'imputabilité, vise plus précisément la fonction d'imputabilité des leaders scolaires et des leaders du système dans tous les domaines, selon le contexte de l'Ontario.

Le contexte de l'Ontario

Le leadership scolaire et le leadership du système efficaces sont fonction de la nature variée des communautés de l'Ontario. Les pratiques et les compétences en leadership présentées dans les Cadres décrivent le leadership de façon générale afin d'englober les différences entre les écoles et les communautés à travers la province. L'application de ces pratiques et compétences est modifiée selon le contexte de la communauté. Par exemple, dans les écoles et les conseils scolaires de langue française, l'application des pratiques et des compétences tiendra compte de la *Politique d'aménagement linguistique (PAL)* déjà mise en œuvre dans ces conseils ainsi que du leadership en milieu minoritaire. Dans les écoles et conseils catholiques, par exemple, le leadership devra s'adapter au contexte de foi catholique de ces écoles et de ces conseils.

La diversité manifeste dans les données démographiques et dans les contextes des écoles de l'Ontario, combinée à l'engagement de la province d'améliorer le rendement des élèves, a renforcé l'importance des dirigeants scolaires à titre de leaders pédagogiques⁶ qui s'engagent à l'équité des résultats pour tous les élèves. En tant que leaders pédagogiques, les directions et les directions adjointes et les agentes et agents de supervision incorporent l'engagement direct dans l'enseignement à leurs tâches quotidiennes en collaborant avec tous les membres du personnel dont le travail est axé sur des pratiques améliorées dans les salles de classe et dans l'école. À titre de leaders engagés à l'équité des résultats, ils contribuent à créer des environnements d'apprentissage inclusifs et pédagogiques fonctionnels pouvant améliorer les résultats de tous les élèves. Ces aspects spécifiques de leur rôle se manifestent au moyen d'une approche coopérative orientée sur la croissance dans les domaines des Cadres en se fondant sur les pratiques et les compétences en leadership qui conviennent à leur situation.

Le Cadre de leadership des agentes et agents de supervision tient compte des diverses fonctions et des tâches de ces leaders. Ceux et celles qui ont une responsabilité directe envers l'école appliqueront leurs pratiques et compétences en leadership différemment que ceux et celles qui sont principalement gestionnaires selon leurs responsabilités de base.

Les pratiques et les compétences évoluent au fur et à mesure que les leaders passent d'une étape de leur carrière à une autre, reçoivent des affectations spécialisées et se retrouvent dans des environnements scolaires uniques. Les leaders scolaires et les leaders du système élargissent et renforcent leur répertoire de pratiques, d'habiletés, de connaissances et d'attitudes au fil du temps, tant qu'elles ou qu'ils ont l'occasion de se perfectionner et qu'elles ou qu'ils sont appuyés par des conseils scolaires engagés dans le perfectionnement en leadership.

Note sur l'ébauche :

Les Cadres de leadership sont en ébauche continue qui évolue grâce à la recherche dans les territoires de compétence ontariens et internationaux et dans le cadre d'une consultation auprès d'intervenants de plusieurs secteurs. Les leaders scolaires et les leaders du système peuvent transmettre leurs commentaires sur les Cadres au Ministère ou à l'Institut de leadership en éducation de manière individuelle ou par l'entremise de leur association.

1 LEITHWOOD, K., SEASHORE LOUIS, K., ANDERSON, S. et al. (septembre 2004) How leadership influences student learning (Révision de recherche), The Wallace Foundation, Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education, 87 p

2 L'outil d'autoévaluation du leadership est disponible dans le site Web du Ministère à : www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/systems.html ou sur le site de l'Institut de leadership en éducation à : www.education-leadership-ontario.ca.

3 ELMORE, R. Leadership as the Practice of Improvement (2006). (Document préparé pour l'International Conference on Perspectives on Leadership for Systemic Improvement). OECD, Londres, R.-U.

4 MARZANO, R. J., WATERS, T. et B.A. MCNULTY (2005). School leadership that works: From research to results. *Association for Supervision and Curriculum Development*. WATERS, J.T. et R.J. Marzano. *School district leadership that works: The effect of superintendent leadership on student achievement*, Denver, Colorado : Mid-continent Research for Education and Learning. www.mcrel.org/topics/products/244/

5 LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P. et al. (2006) Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning, R.-U. : *Rapport du National College of School Leadership au Department for Education Skills*.

6 CAMPBELL, C., FULLAN, M. et A. GLAZE. (2006) Réaliser le potentiel d'apprentissage. (Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie). *Rapport de projet*. Toronto, ministère de l'Éducation de l'Ontario.