

Ministry of Education
Ministère de l'Éducation

Réforme à grande échelle de l'éducation par le perfectionnement des enseignantes et enseignants et le développement du leadership dans tout le système

Barry Pervin
Sous-ministre adjoint
Division de l'enseignement et du développement du leadership
Ministère de l'Éducation de l'Ontario

Société canadienne pour l'étude de l'éducation,
Vancouver, C.-B.
Du 31 mai au 3 juin 2008

Réforme à grande échelle de l'éducation par le perfectionnement des enseignantes et enseignants et le développement du leadership dans tout le système

La stratégie de changement adoptée par l'Ontario se fonde sur l'efficacité du personnel enseignant et des leaders de l'école et du conseil pour sa réussite. Ce document examine les stratégies et les mesures de soutien utilisées pour promouvoir l'épanouissement professionnel des enseignantes et enseignants et pour développer et confirmer leur leadership. Le document commence par un survol du contexte et des données de recherche qui soutiennent la mise en œuvre d'une méthode exhaustive du perfectionnement du personnel enseignant et du développement du leadership, puis il décrit les thèmes propres à la méthode et plusieurs initiatives de développement, et présente les données initiales sur les retombées. Il se termine par une brève analyse de l'évolution de la stratégie de la province pour soutenir le développement du leadership.

Contexte

En 2004, le gouvernement de l'Ontario a annoncé que l'élément central de son mandat serait d'améliorer l'éducation publique et que ses trois objectifs seraient : améliorer le rendement des élèves, réduire les écarts en matière de rendement des élèves; et accroître la confiance de la population dans l'éducation publique. Cette année-là, le ministère de l'Éducation a invité un large éventail de partenaires en éducation à se joindre à la Table ronde de partenariat en éducation. Cette Table ronde était conçue pour recueillir des vues nombreuses et diverses du secteur de l'éducation sur la politique provinciale en la matière, et ce, au début du processus d'élaboration de politique par le gouvernement. La collaboration entre élèves, parents, administratrices et administrateurs, enseignantes et enseignants, travailleuses et travailleurs de soutien et directrices et directeurs d'école était vue comme le moyen d'arriver à un changement véritable, positif et durable dans le système éducatif et d'assurer de meilleurs résultats pour les élèves.

Dans les années qui suivirent, la Table ronde de partenariat en éducation s'est penchée sur plusieurs documents de travail produits par le ministère, dont deux exposaient l'engagement du gouvernement à soutenir le personnel enseignant, les directrices adjointes et directeurs adjoints, et les directrices et directeurs d'école. *L'excellence du personnel enseignant – réaliser le plein potentiel des élèves grâce au perfectionnement professionnel continu*

(<http://www.edu.gov.on.ca/fre/general/elemsec/partnership/potentialf.html>) et *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*

(<http://www.edu.gov.on.ca/fre/general/elemsec/partnership/leadingEducationf.html>). Les documents étaient axés sur le principe que les élèves réussissent mieux quand ils ont des enseignantes et de enseignants bien formés et des leaders efficaces.

On reconnaît généralement qu'un personnel enseignant hautement compétent et qualifié

est crucial pour que s'exprime tout le potentiel des élèves et pour améliorer leur rendement. Selon de récentes recherches, les connaissances et compétences des enseignantes et des enseignants sont les facteurs qui influencent le plus l'apprentissage des élèves (Darling-Hammond et Sykes, 1999; Fullan, Hill et Crevola, 2006; Wilson, Floden et Ferrini-Mundy, 2001). Un nombre croissant de recherches montre l'incidence du leadership de la direction d'école sur le rendement de l'élève (Leithwood et coll., 2004). Après les titulaires de classe, les directrices adjointes et directeurs adjoints ainsi que les directrices et directeurs ont la plus grande influence sur l'apprentissage.

Le document du ministère intitulé *Diriger l'éducation* présente l'engagement du gouvernement à soutenir les leaders scolaires. Par la suite, le ministère a mis sur pied une stratégie de leadership qui englobe tous les niveaux de leadership et qui comprend plusieurs initiatives. Un rapport de la Wallace Foundation (2006) affirme : « un leadership hautement qualifié est essentiel dans les écoles et les conseils scolaires...derrière un excellent enseignement et d'excellentes écoles, il y a un excellent leadership (p. 3) [Traduction]. Cependant, les chercheurs, tout comme les professionnels, déclarent que si le rôle des leaders du conseil (surintendants de l'éducation et les directrices et directeurs de l'éducation) était négligé, les mesures de soutien fournies à la direction d'école pourraient ne pas avoir les résultats attendus. En fait, l'incidence du soutien fourni aux directions d'école peut n'avoir qu'un effet à petite échelle ou un effet fugace s'il n'est pas tenu compte du contexte dans lequel le leadership au niveau du système est fourni et des personnes qui le fournissent (Fullan, 2007).

Les systèmes efficaces offrent une vision, une orientation et un soutien qui rendent le travail de chacun des leaders cohérent. Linda Lambert (2003) affirme qu'un district scolaire à haut rendement a une vision partagée et une responsabilisation fondée sur un processus d'enquête à tous les niveaux. Elle décrit la « double nature du leadership de district » dans laquelle le district doit créer lui-même une capacité de leadership élevée tout en soutenant la capacité de leadership dans ses écoles (p. 84).

Soutien du perfectionnement du personnel enseignant et du leadership

Dans le cadre de son programme de réforme de l'éducation, le ministère s'est engagé à fournir un ensemble de mesures de soutien destiné au personnel enseignant, aux directrices et directeurs d'école et aux leaders des conseils tout au long de leurs carrières. L'approche du ministère se fonde sur le respect pour ces éducateurs qu'il voit comme des professionnels qui jouent un rôle important dans la détermination de leurs besoins professionnels en matière d'apprentissage, et le soutien au concept de leadership partagé comme moyen de garantir l'efficacité de l'enseignement et de l'apprentissage dans les écoles.

Selon Fullan (2008), au niveau de l'école, le leadership devrait être « partagé de façon interactive pour harmoniser l'effort collectif du personnel. Il s'agit de modéliser un leadership efficace pour les autres et de cultiver le leadership chez les autres pour en retirer le double bénéfice d'une incidence immédiate plus forte et de la création d'un réservoir de futurs leaders » (p. 42) [Traduction]. Au niveau du district, ou du système,

Elmore (2000) décrit le leadership partagé comme de « multiples sources de directives et d'orientation, qui suivent les délimitations de l'expertise présente dans une organisation, et qu'une culture commune rend cohérent » (p. 15) [Traduction].

Le document du ministère intitulé *L'excellence du personnel enseignant (2004)* a mis en lumière le besoin de modèles efficaces de développement professionnel qui engage le personnel enseignant dans une croissance professionnelle continue pour améliorer leurs pratiques à différentes étapes de leurs carrières (p. ex. personnel débutant, en milieu de carrière et les enseignantes et enseignants chevronnés). Il énonce les idées suivantes pour un nouveau programme d'excellence visant les enseignantes et les enseignants de l'Ontario :

- Mettre en place un programme d'insertion professionnelle et de mentorat pour le nouveau personnel enseignant;
- Réformer le programme d'évaluation du rendement du personnel enseignant et les plans annuels de perfectionnement des enseignantes et enseignants pour s'assurer qu'ils sont liés à l'épanouissement et au développement professionnel
- Ajouter des journées pédagogiques dédiées au développement professionnel du personnel enseignant;
- Améliorer les possibilités de perfectionnement professionnel pour les enseignantes et enseignants chevronnés.

Le ministère s'est également engagé à améliorer les résultats des élèves en soutenant les leaders scolaires. Le document *Diriger l'éducation* décrit les initiatives qui sont conçues pour cibler le temps des directrices adjointes et directeurs adjoints et des directrices et directeurs sur le leadership pédagogique, diminuer leur charge de travail administratif, rehausser l'excellence pédagogique, leur donner un plus grand droit de regard dans les affaires concernant l'éducation, accroître le respect de la profession, améliorer leur sécurité et définir leur rôle.

De cet engagement est née la Stratégie de leadership de l'Ontario, plan directeur du ministère pour favoriser un leadership de la plus haute qualité au niveau de l'école et du conseil. La stratégie propose un plan d'action en quatre points, qui comprend un Cadre de leadership qui précise quelles sont les pratiques et compétences essentielles pour un leadership efficace, l'alignement des activités de développement du leadership au sein du ministère, des mécanismes de soutien pour les leaders, et la création de l'Institut de leadership en éducation. L'Institut réunit à une même table des organisations qui représentent les directrices et directeurs, les directrices adjointes et directeurs adjoints, les agentes et agents de supervision, les directrices et directeurs de l'éducation et le ministère pour renforcer les liens entre la recherche, les politiques et les pratiques en matière de leadership, et pour affermir le leadership dans les écoles et les conseils de l'Ontario.

Au cœur de cette stratégie se trouve un Cadre de leadership commun composé de trois

éléments, un pour les directrices et directeurs d'école et les directrices adjointes et directeurs adjoints, un élément parallèle pour les agentes et agents de supervision et un autre pour les conseils. Le Cadre, qui est fondé sur le travail de Leithwood, précise la forme que revêt un bon leadership. Les objectifs du Cadre de leadership sont : inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils; promouvoir un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et de ce que signifie être un leader, déterminer les compétences et les pratiques d'un leadership efficace, diriger la conception et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage professionnel, de formation et de perfectionnement des leaders.

Au début de son deuxième mandat, le gouvernement a publié un nouveau document *Appuyer chaque élève - Tonifier l'éducation en Ontario* (voir Annexe A) qui confirme les trois objectifs de son premier mandat et son engagement à soutenir le développement du leadership. Le ministère élabore maintenant une stratégie de leadership exhaustive pour donner suite à son engagement. Cette stratégie répondra à quatre défis : comment attirer, recruter et retenir les bonnes personnes pour le rôle; comment rendre le rôle plus attrayant et plus facile à assumer; fournir des mesures de soutien tout au long de la carrière; et atteindre des mesures de rendement élevées.

L'approche de l'Ontario

L'approche du ministère relativement au perfectionnement du personnel enseignant et au développement du leadership comporte quatre thèmes : collaboration à trois niveaux; cycle de recherches, de politiques et de pratiques efficaces; responsabilisation professionnelle et croissance dans le contexte du rendement des élèves; et soutien pour un engagement durable.

Collaboration à trois niveaux

La recherche montre que l'enseignement est efficace quand il se passe dans des écoles efficaces qui sont soutenues par des systèmes efficaces. L'approche du ministère qui préconise un enseignement et un leadership efficaces se fonde sur la reconnaissance des relations qui existent dans et entre l'école, le conseil et la province (Fullan, 2005). Selon Fullan (2003), la transformation dans le domaine de l'éducation exige des changements à chacun de ces trois niveaux et dans les relations entre eux :

Il est impossible de faire changer les choses tout seul. Nous ne voulons pas non plus attendre que les autres niveaux soient prêts à agir. Il vaut mieux les aider à se lancer dans l'action...Autrement dit, chaque niveau a deux responsabilités – travailler sans relâche à accroître l'interaction en son sein et travailler sans relâche à accroître les échanges entre niveaux. La première tâche sera plus exigeante que la deuxième, mais elles seront toutes deux permanentes et s'influenceront mutuellement. (p. 40) [Traduction]

Pour réaliser cette transformation, le ministère a pris l'engagement d'effectuer la réforme de l'éducation en collaborant avec ses partenaires en éducation de tous les niveaux et en leur apportant son soutien, plutôt qu'en se reposant principalement sur les ordres et les

règlements. Cela signifie une approche moins normative, un plus grand nombre de discussions et le partage des connaissances sur ce qui constitue une bonne pratique. Cette collaboration vise à accroître la capacité, les connaissances, l'apprentissage professionnel et la transparence à tous les niveaux du système.

Cycle de recherches, de politiques et de pratiques efficaces

La meilleure description qui puisse être donnée de l'approche du ministère à l'égard des initiatives de perfectionnement du personnel enseignant et de développement du leadership est celle d'un cycle continu de recherches, de politiques et de pratique efficaces. Les initiatives sont issues de la recherche, ainsi que d'analyses de documents pertinents et d'analyses d'initiatives intergouvernementales. Des efforts sont faits pour consulter directement les membres du milieu de la recherche, ainsi qu'un réseau d'experts internationaux qui mettent en œuvre des stratégies de pointe. L'avis des partenaires en éducation est également sollicité sur les éléments clés des initiatives et sur les possibilités et difficultés qu'ils pourraient présenter. Les initiatives font souvent l'objet d'essais pilotes ou d'essais sur le terrain qui sont évalués puis affinés.

En plus d'être informées par la recherche, les initiatives sont également influencées par les résultats prouvés des pratiques professionnelles. Par exemple, l'élaboration du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) de l'Ontario a été informée par les fructueuses pratiques de mentorat des écoles des conseils de la province. En 2004, le ministère a sélectionné 21 conseils scolaires qui ont reçu des fonds pour améliorer leurs programmes de mentorat pour soutenir 3 000 enseignantes et enseignants débutants. Ces programmes aident le ministère à déterminer les meilleures pratiques et documentent l'élaboration des soutiens offerts au personnel enseignant en début de carrière. De plus, en élaborant le Cadre de leadership, les directrices et directeurs d'école et autres intervenantes et intervenants ont offert des rétroactions au ministère, ce qui a entraîné des révisions du Cadre qui le rendront plus approprié au travail quotidien. De récentes recherches montrent que ces révisions ont obtenu un appui préliminaire.

Responsabilisation professionnelle et épanouissement dans le contexte de la réussite de l'élève

Les initiatives de perfectionnement du personnel enseignant et de développement du leadership ciblent l'épanouissement dans le contexte de la réussite de l'élève. Bien que les initiatives comprennent une certaine responsabilisation externe, elles ciblent une responsabilisation interne, ce qui signifie de l'amélioration continue des pratiques d'enseignement soutenues par des processus au niveau de l'école, du conseil et de la province. C'est ce que décrit Elmore (2002) dans *The Price of Accountability* :

Il est impératif que les professionnels, les responsables des politiques et le grand public reconnaissent que si la responsabilisation axée sur le rendement doit atteindre son but, qui est d'améliorer la qualité de l'éducation pour tous les élèves et d'améliorer le rendement des écoles, elle doit être appuyée par une stratégie d'investissement dans les connaissances et les compétences des

éducateurs.

Mesures de soutien pour un engagement durable

L'approche adoptée par le ministère pour le perfectionnement du personnel enseignant et le développement du leadership reconnaît la nécessité d'une mise en œuvre cohérente, ciblée, durable et liée au travail qui se fait dans les écoles. Fullan, Hill et Crevola (2006) font remarquer que « un engagement durable envers une idée est crucial pour un changement conceptuel en profondeur et qu'il faut des années plutôt que des mois pour acquérir ce genre de compréhension...et les possibilités d'apprentissage continu pour le personnel enseignant dépendent du leadership et de la coordination entre l'école et le district » (p. 86). [Traduction]

Un exemple d'initiative de perfectionnement du personnel enseignant qui offre ce genre de soutien est celui du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. Ce programme voit les écoles comme des milieux d'apprentissage dans lequel les nouvelles enseignantes et les nouveaux enseignants ont la possibilité de participer à un dialogue professionnel continu avec la direction, leurs mentors et leurs collègues pour déterminer comment les éléments du programme d'insertion répondront le mieux à leurs besoins en matière d'apprentissage professionnels, et pour planifier leur épanouissement et leur développement continu. Le Cadre de leadership est un autre exemple d'une initiative qui s'arrime au travail qui se fait dans les écoles. Pour présenter le Cadre de leadership aux professionnels, l'Institut de leadership en éducation a mis à l'essai le format des séances régionales de perfectionnement professionnel d'une demi-journée avec un petit nombre de directrices et directeurs et d'agentes et agents de supervision afin de s'assurer que la séance soit fondée sur les expériences vécues en contexte par des leaders au niveau de l'école et du conseil. Une solide connaissance du Cadre de leadership devrait aider les professionnels à adapter leurs pratiques à un modèle qui leur permettra de consolider les gains déjà acquis au niveau des résultats des élèves et de continuer à progresser de façon durable

Initiatives

La section suivante comprend une description de certaines des principales initiatives ministérielles sur le perfectionnement du personnel enseignant et le développement du leadership, qui sont organisées autour de caractéristiques communes : mentorat et soutien, pratiques réflexives et croissance, apprentissage autonome et leadership partagé, harmonisation et collaboration continue avec les partenaires en éducation.

Mentorat et soutien

La recherche fournit des preuves convaincantes que le mentorat et le coaching ont une incidence considérable sur la façon dont le nouveau personnel enseignant et les leaders des écoles et des conseils vivent leurs premières années dans ces rôles. D'après les recherches, ces programmes produisent un enseignement plus efficace parmi le personnel enseignant qui débute et une accélération du taux d'apprentissage parmi les nouveaux leaders (Odell et Huling, 2000; Hobson, 2003). En outre, il est prouvé que le personnel

enseignant et les leaders qui bénéficient de mentorat ou de coaching tendent à conserver leurs rôles en plus grand nombre que les autres (NCTAF, 1996; Nanavati, 2006). Il est également prouvé que le mentorat est un processus d'apprentissage extrêmement positif pour les mentors comme pour les mentorés (Hansford, Tennent et Ehrich, 2004). L'Ontario a lancé le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant et le Programme pilote de mentorat et de coaching pour les responsables des écoles et du système afin de donner ce genre de soutien aux éducateurs.

Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant

Le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant est un programme légiféré dont la pleine mise en œuvre a débuté durant l'année scolaire 2006-2007. Il offre toute une année de soutien professionnel pour le nouveau personnel enseignant. Tous les conseils scolaires de l'Ontario doivent offrir ce programme à tout le personnel enseignant nouvellement certifié qu'ils embauchent pour des postes permanents. Le ministère de l'Éducation finance le programme, établit les attentes et les clarifie, et offre aux conseils scolaires les ressources nécessaires pour soutenir la mise en œuvre du programme.

Le programme se fonde sur les recherches qui décrivent les principales composantes des programmes d'insertion professionnelle (p. ex. Britton et coll., 2000; Fideler et Haselkorn, 1999; Guyton et coll., 2004), et se compose des éléments suivants :

- Orientation du nouveau personnel enseignant au niveau de l'école et du conseil scolaire;
- Mentorat du nouveau personnel enseignant par le personnel enseignant chevronné; et
- Perfectionnement professionnel dans les domaines nécessaires déterminés par les nouvelles enseignantes et nouveaux enseignants (p. ex. gestion de la classe) ou sur des sujets liés aux initiatives du gouvernement (p. ex. stratégies de littératie et numératie).

Pour terminer ce programme avec succès, le nouveau personnel enseignant doit obtenir la note « satisfaisant » lors de deux évaluations du rendement effectuées par leur directrice ou leur directeur au cours des deux premières années de leur carrière.

Programme pilote de mentorat et de coaching pour les responsables des écoles et du système

D'après les recherches, il faut au minimum deux années de soutien continu pour guider un nouveau leader pendant les étapes cruciales de son développement (Wallace Foundation, 2007). Le ministère s'est engagé à soutenir les directrices et directeurs en élaborant une initiative de mentorat. D'autres recherches et des suggestions de la part des associations de directrices et directeurs d'école ainsi que des associations d'agentes et agents de supervisions, soutiennent l'expansion du groupe cible pour y inclure les directrices adjointes et directeurs adjoints, les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation. En réponse, le ministère a fait un important investissement dans le Programme pilote de mentorat et de coaching pour les responsables des écoles et du système qui a été lancé en avril 2007.

L'objectif du Programme pilote de mentorat et de coaching pour les responsables des écoles et du système était d'examiner plusieurs modèles de mentorat et de coaching pour pouvoir déterminer quels modèles, ou quels éléments des modèles, soutiennent le mieux le perfectionnement des leaders scolaires et de conseil nouvellement nommés en Ontario. Les conclusions du programme pilote viendront informer la future orientation de la politique du ministère en matière de mentorat et de coaching.

Pratiques et croissance réflexives

Dans le cadre de sa stratégie du changement, le ministère s'est attaqué à la nécessité d'évaluer à la fois le rendement de la direction et celui du personnel enseignant dans le contexte de la croissance professionnelle. Le ministère a révisé l'actuel système d'évaluation du rendement du personnel enseignant et proposé l'élaboration d'une norme de base pour l'évaluation du rendement des directrices et directeurs et des directrices adjointes et directeurs adjoints.

Évaluation du rendement et plan annuel de perfectionnement du personnel enseignant
Lorsque la décision de réviser le système actuel d'évaluation du rendement du personnel enseignant a été prise, les intervenantes et intervenants ont conseillé que la révision suive deux voies : une pour le nouveau personnel enseignant et l'autre pour le personnel enseignant chevronné – pour faire ressortir les différents besoins de perfectionnement de ces deux groupes. Le système existant comptait 16 compétences pour lesquelles le personnel enseignant était évalué et un processus standard qui s'appliquait à tout le personnel enseignant.

En 2006, un système révisé d'évaluation du rendement du personnel enseignant destiné au nouveau personnel enseignant a été présenté dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Dans le système révisé, huit des seize compétences existantes sont mises en évidence comme étant les plus fondamentales pour le nouveau personnel enseignant. Le PIPNE est conçu pour soutenir et favoriser l'épanouissement et le perfectionnement du nouveau personnel enseignant. La partie essentielle de ce processus est l'exigence d'un Plan d'enrichissement professionnel et d'un Plan d'amélioration pour soutenir les nouvelles enseignantes et les nouveaux enseignants qui auraient des difficultés à atteindre un niveau satisfaisant.

Le processus révisé visant le personnel enseignant chevronné est également conçu pour soutenir l'épanouissement et le perfectionnement. Il compte un ensemble de 16 compétences, un plan de croissance individuelle – « plan annuel de perfectionnement (PAP) » - et une rencontre d'évaluation tous les cinq ans ou plus si l'enseignante, l'enseignant ou la direction en font la demande, et un rapport sommatif. Le PAP fournit un outil d'apprentissage professionnel et de croissance, tant durant les années d'évaluation que durant les années intermédiaires. Le PAP est rédigé et orienté par l'enseignant et il est élaboré en consultation avec la directrice ou le directeur. Les mises à jour du PAP doivent tenir compte des objectifs et stratégies de croissance professionnelle mentionnées dans le rapport sommatif.

Évaluation du rendement de la direction

En Ontario, certains conseils scolaires ont des systèmes d'évaluation du rendement de la direction en place, mais il y a un manque d'homogénéité dans la province. Dans *Diriger l'éducation*, le ministère s'est engagé à mettre sur pied une norme de base pour les évaluations du rendement des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints.

Les intervenantes et intervenants ont été longuement consultés pour la conception d'un cadre général d'élaboration d'un modèle d'évaluation du rendement. La nécessité d'équilibrer la responsabilisation et la croissance a été le message clé de ces consultations. Comme les directrices et directeurs d'école réalisent leurs objectifs en grande partie indirectement par l'intermédiaire des personnes avec qui ils travaillent, un modèle visant l'atteinte des objectifs axés sur l'efficacité de l'école et les résultats des élèves a été mis au point. Ce modèle est conçu pour encourager le développement du leadership, fournir des évaluations probantes qui favorisent l'apprentissage et la croissance professionnelles, et décrit des possibilités de soutien supplémentaire si besoin est. Le Cadre de leadership, qui est approprié sur le plan annuel du perfectionnement de la directrice ou du directeur d'école, soutient ce modèle en établissant les compétences (les connaissances, les habiletés et les comportements) et les pratiques des leaders efficaces. Son but est d'aider les directrices et directeurs d'école ainsi que les directrices adjointes et directeurs adjoints à déterminer les domaines de perfectionnement qui leur permettront de mieux atteindre leurs objectifs. Le dialogue professionnel continu entre les personnes qui évaluent et les personnes qui sont évaluées est essentiel.

Le modèle a été examiné par les associations de directrices et directeurs ainsi que les associations d'agentes et agents de supervision et par un groupe de référence composé de directrices et directeurs en fonction. Les commentaires du personnel enseignant sont demandés. Un essai est en cours dans 12 conseils scolaires pour l'année scolaire 2007-2008. Environ 200 directrices, directeurs, directrices adjointes et directeurs adjoints sont évalués par 120 agentes et agents de supervision et directrices et directeurs (lorsqu'une directrice adjointe ou un directeur adjoint est évalué). Un consultant externe a été embauché pour évaluer le projet. L'évaluation a lieu à plusieurs étapes, tout au long de l'année. Les résultats informeront la politique sur l'évaluation du rendement de la direction.

Apprentissage autonome et leadership partagé

Le respect pour le personnel enseignant, les leaders dans les écoles et les leaders dans les conseils en tant que professionnels qui jouent un rôle décisif dans la détermination de leurs propres besoins en matière d'apprentissage professionnel et de la meilleure façon d'y répondre, est un élément fondamental dans l'approche du ministère en ce qui a trait au perfectionnement du personnel enseignant et au développement du leadership. La documentation courante fait remarquer que, pour les apprenantes et apprenants adultes, la motivation qui sous-tend l'apprentissage professionnel est liée à la pertinence, la signification et au choix. L'apprentissage professionnel devrait offrir des occasions de perfectionner les compétences et de développer un sentiment d'autoefficacité (Broad et Evans, 2006). Deux initiatives de l'Ontario portant sur le perfectionnement du personnel

enseignant et le développement du leadership encouragent l'apprentissage autonome et le leadership partagé, ce sont le Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant et le Cadre de leadership de l'Ontario sur les pratiques efficaces pour les leaders scolaires et les leaders de conseil.

Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant

En 2007, le ministère, en collaboration avec les fédérations (syndicats) des enseignantes et enseignants de l'Ontario, a mis sur pied le Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant (PALPE) pour soutenir le perfectionnement professionnel du personnel enseignant chevronné dont le choix de carrière à long terme est l'enseignement en classe. Le programme finance les projets d'apprentissage professionnel autonome afin d'encourager :

- l'apprentissage professionnel, en finançant les propositions du personnel enseignant portant sur des activités d'apprentissage novatrices que les enseignantes et enseignants entreprennent individuellement ou dans le cadre de pratiques communautaires;
- le développement du leadership, en donnant aux personnes qui participent au programme une séance de formation de deux jours sur les *Compétences en leadership pour les titulaires de classe* pour les aider à développer les compétences nécessaires pour gérer efficacement leur projet d'apprentissage et partager leur apprentissage avec leurs collègues; et
- l'échange de connaissances, en facilitant le partage de l'apprentissage et les pratiques prometteuses qui offriront des avantages aux élèves de l'Ontario.

En février 2008, les candidats retenus ont été recommandés par leurs conseils scolaires et choisis par le comité composé de membres du ministère et des fédérations. Ces personnes ont été choisies en fonction de critères qui comprenaient la mesure des répercussions qu'aurait le sujet du projet sur l'apprentissage et le développement des élèves et la mesure dans laquelle le projet se conforme aux objectifs du ministère/du conseil/de l'école. Le degré auquel le projet était guidé par des caractéristiques d'un apprentissage professionnel efficace établies par un groupe travail composé de représentantes et de représentants du gouvernement et d'un groupe d'intervenantes et d'intervenants a également été pris en considération.

Cadre de leadership

Le ministère a élaboré le Cadre de leadership pour garantir une approche homogène et efficace pour la mise en œuvre des initiatives de leadership. Le Cadre consiste en trois volets : un profil des pratiques, compétences, connaissances et comportements des directrices et directeurs d'école et directrices adjointes et directeurs adjoints efficaces; un profil semblable pour les agentes et agents de supervision; et un troisième profil pour les conseils scolaires qui détermine les pratiques et procédures utilisées par les conseils scolaires efficaces pour soutenir leurs leaders. Le Cadre (annexe B) est fondé sur un important ensemble de connaissances professionnelles sur un leadership efficace qui

évolue. Leithwood (2005), Waters, Marzano et McNulty (2003) et d'autres, ont établi quelles pratiques et compétences semblables sont essentielles au leadership. Les quatre domaines clés du Cadre sont : établir les orientations, nouer les relations, mettre l'organisme au point, et diriger le programme d'enseignement. De plus, un domaine distinct décrit la responsabilisation dans le rôle du personnel de direction d'école et de supervision dans le contexte de l'Ontario. Le continuum de leadership transparaît dans le haut degré de cohérence entre les pratiques des directrices et directeurs d'école et des agentes et agents de supervision.

Le Cadre ne repose pas seulement sur les recherches de pointe menées dans ce domaine, mais aussi sur les commentaires recueillis durant une longue consultation. Sa conception tient compte du contexte de l'Ontario, et il est suffisamment flexible pour permettre aux leaders de la province de l'utiliser pour répondre efficacement à la situation et aux besoins locaux. Par exemple, dans les écoles et conseils scolaires francophones, l'application des compétences et des pratiques tiendra compte du milieu francophone dans lequel les élèves sont éduqués. De plus, dans les écoles et conseils catholiques, le leadership sera exercé en fonction des points de vue de la foi catholique.

Le Cadre de leadership de l'Ontario est un document évolutif qui continue de changer au besoin, en tenant compte des données de recherche disponibles, et de la rétroaction reçue au cours de sa mise en place dans toute la province.

Harmonisation

Le ministère cherche à assurer une approche homogène de perfectionnement du personnel enseignant et de développement du leadership grâce à plusieurs initiatives qui encouragent l'harmonisation, notamment : les caractéristiques d'un apprentissage professionnel efficace, le Cadre de leadership, l'outil d'autoévaluation du leadership, le Calendrier de perfectionnement professionnel (PP) et le groupe de travail sur le développement du leadership.

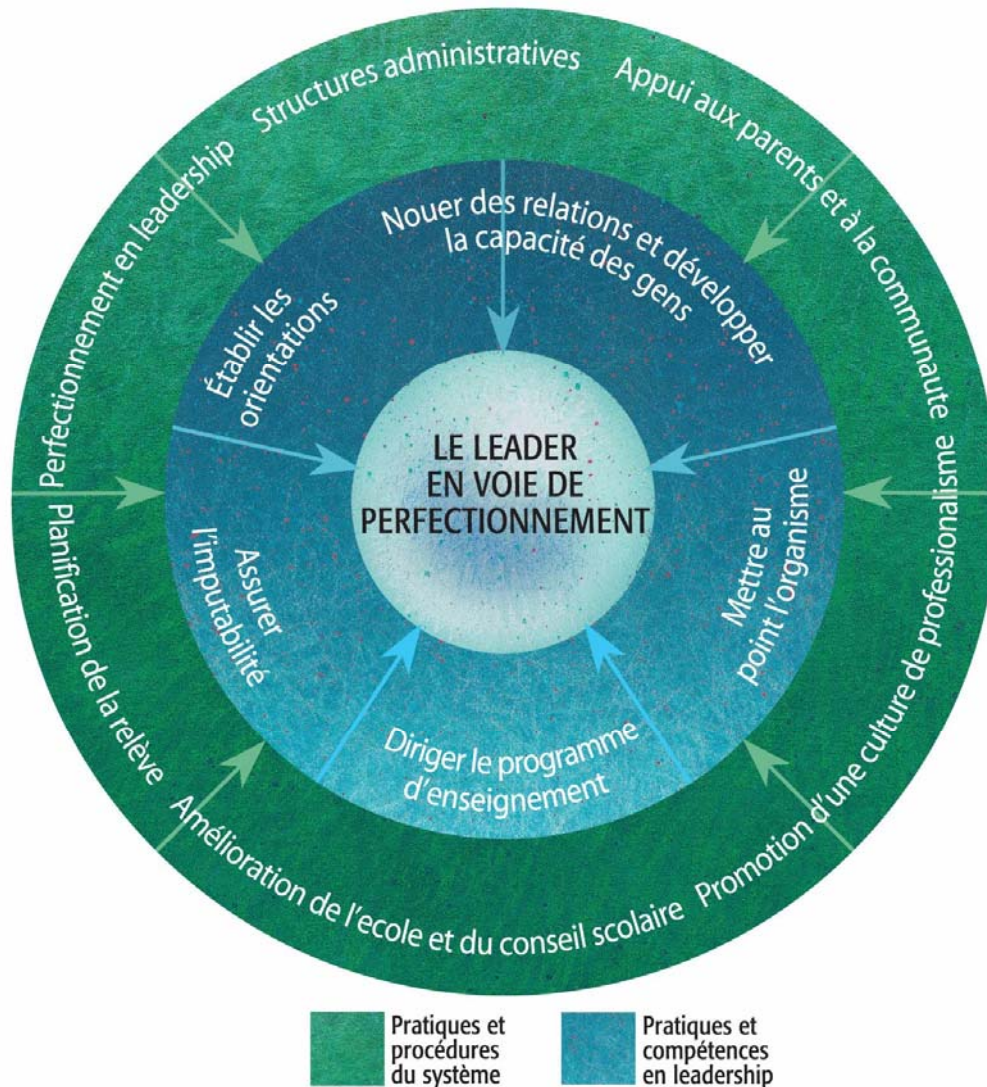
Caractéristiques d'un apprentissage professionnel efficace

La Table de concertation sur le perfectionnement professionnel du personnel enseignant du ministère, composée d'intervenantes et d'intervenants en éducation, a été établie en 2005. Après un travail de deux années, elle a produit des recommandations sur le perfectionnement professionnel du personnel enseignant nouveau et chevronné. En mai 2007, se fondant sur la recherche actuelle, la Table de concertation a recommandé au gouvernement l'harmonisation de tous les programmes de perfectionnement professionnel du secteur de l'éducation avec les cinq caractéristiques de l'apprentissage professionnel efficace. Elle recommandait plus précisément que les programmes soient cohérents, attentifs aux styles d'apprentissage de adultes, axés sur les objectifs et durables et qu'ils reposent sur des données probantes. Actuellement, les fournisseurs d'apprentissage professionnel n'ont pas l'obligation de veiller à ce que leurs programmes présentent ces caractéristiques, mais il y a un engagement partagé à les prendre en compte à l'avenir.

Cadre de leadership

Le Cadre de leadership offre un soutien intégré à l'échelle du système pour un leadership partagé. Le leader en développement est au cœur du système. De nombreuses compétences et pratiques applicables aux agentes et aux agents de supervision sont également applicables à la direction d'école. Les unes comme les autres sont soutenues par des pratiques et procédures au niveau du conseil. Le diagramme ci-dessous montre ces relations.

CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO



L'outil d'autoévaluation du leadership

Étant donné l'importance du système de soutien des directions d'école pour leur permettre d'être des leaders efficaces, l'Institut de leadership en éducation a mis au point l'outil d'autoévaluation du leadership pour aider les conseils scolaires à évaluer le soutien qu'ils offrent à leurs leaders dans les écoles. Les mesures de soutien désignées sont

fondées sur les pratiques et procédures du système qui sont établies dans le Cadre de leadership. L'outil est un sondage autoadministré destiné aux conseils afin de les aider à évaluer leurs propres pratiques. Il est disponible à l'adresse www.education-leadership-ontario.ca et comprend des recommandations pour une utilisation efficace, des pages pour la notation des écarts, des analyses des recherches sur le leadership et le rendement des élèves ainsi que des rapports sur le projet pilote de mise en œuvre de cet outil dans cinq conseils scolaires. C'est aux conseils qu'il revient de décider de l'usage qu'ils veulent faire de cet outil et d'adapter des aspects du sondage à leur propre contexte.

Calendrier du perfectionnement professionnel et le Groupe de travail sur le développement du leadership

Pour garantir un certain degré de cohérence dans le développement du leadership à l'échelle du ministère, un groupe de travail interne a été mis sur pied pour étayer la diffusion horizontale de l'information et coordonner les activités de leadership. Le groupe aide également diverses unités au sein du ministère à comprendre comment utiliser le Cadre de leadership afin de déterminer les compétences et pratiques nécessaires au leadership pour une mise en œuvre d'initiatives particulières. Cette harmonisation avec le Cadre vise l'accroissement de la capacité de leadership dans le système par l'apprentissage professionnel des leaders dans les écoles.

Le Groupe de travail sur le développement du leadership a également produit un calendrier des activités d'apprentissage professionnel pour le personnel enseignant, les leaders dans les écoles et au conseil et le personnel de soutien. Le calendrier est affiché sur le site Web du ministère. Il indique les principales activités d'apprentissage professionnel planifiées ou prévues par le ministère tout au long de l'année. Le but du calendrier est d'harmoniser et de coordonner les activités d'apprentissage professionnel à l'échelle du ministère et d'aider les conseils à planifier leurs séances d'apprentissage professionnel. En coordonnant et en harmonisant les activités du calendrier, le ministère minimise le temps que le personnel enseignant et les directrices et directeurs d'école passent loin de leurs écoles.

Collaboration continue avec les partenaires en éducation

Une des forces de l'Ontario, mais aussi une de ses défis, c'est que plusieurs organisations ont un intérêt dans le système éducatif, notamment les organisations qui représentent les enseignantes et enseignants, les directrices et directeurs, les agentes et agents de supervision, les directrices et directeurs d'éducatives (l'équivalent des « superintendents ») et les conseillères et conseillers scolaires. Outre le personnel enseignant, le personnel de direction et de supervision, ces organisations offrent de façon continue des observations au ministère sur les initiatives qui touchent le personnel enseignant et le développement du leadership.

Table de concertation sur le perfectionnement professionnel du personnel enseignant

Les recommandations fournies au ministère par la Table de concertation sur le perfectionnement professionnel du personnel enseignant ont eu une forte influence sur les nouvelles initiatives du gouvernement en matière de perfectionnement et de soutien du

personnel enseignant, notamment sur le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, le système d'évaluation du rendement révisé pour les enseignantes et enseignants chevronnés, et l'apprentissage professionnel continu du personnel enseignant.

La Table de concertation a également mis sur pied un comité d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant pour que les partenaires en éducation puissent guider les futures initiatives. Ce comité déterminera les structures et les mesures de soutien qui aideront à coordonner l'apprentissage professionnel du personnel enseignant et il les mettra en place. Il fournira un aperçu externe et effectuera la surveillance de toutes les initiatives financées par le ministère, et il donnera une approche et des directives claires pour le perfectionnement continu du personnel enseignant.

Table ronde sur la préparation du personnel enseignant

En 2007, le ministère de l'Éducation et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités ont mis sur pied la Table ronde sur la préparation du personnel enseignant pour demander conseil aux intervenantes et intervenants sur les méthodes propres à assurer un nombre adéquat d'enseignantes et d'enseignants qualifiés dans la province, et pour répondre aux recommandations formulées sur la révision des programmes de formation à l'enseignement.

Institut de leadership en éducation

Le ministère a effectué une analyse intergouvernementale qui a révélé l'existence d'un forum pour coordonner de façon institutionnalisée la recherche, le perfectionnement et le soutien des directrices et directeurs d'école et des autres leaders du domaine de l'éducation dans les gouvernements du monde, bien que la forme et les détails varient. En décembre 2006, le ministère a inauguré l'Institut de leadership en éducation auquel il a fourni un solide soutien financier.

L'Institut comprend des représentantes et représentants de toutes les couches de l'administration de l'Ontario (c.-à-d. directrices adjointes et directeurs adjoints, directrices et directeurs d'école, agentes et agents de supervision, et directrices et directeurs de l'éducation) et les secteurs public, catholique et francophone, ainsi que des représentantes et représentants du ministère. Il s'agit d'un partenariat unique qui est indépendant du ministère et qui prend des décisions par consensus. L'Institut a pour mandat de soutenir l'apprentissage professionnel et la croissance des leaders dans les écoles et au conseil au moyen de la recherche et par des pratiques efficaces, en mettant l'accent sur l'amélioration des résultats des élèves. Il parraine également les activités d'apprentissage professionnel. Tout ce qu'il entreprend est fait selon une approche à « trois niveaux » (c.-à-d. collaboration entre et axée sur les trois niveaux qui sont l'école, le conseil et le ministère). L'Institut procède actuellement à une étude de planification de la relève des directions d'école et des administratrices et administrateurs des conseils scolaires pour mieux comprendre qui ils sont et quels pourraient être leurs besoins en matière de formation. Sa plus récente activité est le soutien de la mise en œuvre du Cadre de leadership. La valeur clé de l'Institut est qu'il fournit l'élément « pratique » de la séquence de « recherche, politique de l'information et pratique ».

Comité coordonnateur provincial de l'évaluation du rendement du personnel enseignant

Le ministère a mis au point une stratégie de formation pour soutenir une mise en œuvre efficace de système révisé d'évaluation du rendement du personnel enseignant chevronné. La stratégie repose sur le partenariat entre les conseils scolaires, les fédérations d'enseignantes et enseignants et les associations de directrices et directeurs d'école aux niveaux local, régional et provincial pour aider à assurer une mise en œuvre efficace du processus d'évaluation révisé. Le partenariat conclu avec les conseils scolaires par l'intermédiaire du Conseil ontarien des directrices et directeur de l'éducation et des associations d'agentes et agents de supervision, constitue également un important élément d'une mise en œuvre efficace.

La stratégie comporte deux volets : un comité provincial de coordination et des équipes de soutien au niveau régional. Le comité collabore avec le ministère pour favoriser des relations de travail positives et coopératives entre le personnel enseignant et la direction d'école et pour soutenir la réalisation et la mise en œuvre de possibilités de formation constructives sur le processus révisé d'évaluation du personnel enseignant et de direction d'école. Elle aide activement à obtenir soutien et capacité pour le processus révisé d'évaluation parmi tous les intervenantes et intervenants et les conseils scolaires. Les équipes régionales de soutien comprennent le personnel régional du ministère et un ou plusieurs représentants et représentantes des conseils de la région (agentes et agents de supervision, directrices et directeurs d'école ou personnel enseignant). Les fédérations d'enseignantes et d'enseignants et les associations de directrices et directeurs d'école sont invitées à participer aux équipes régionales. L'objectif ces équipes régionales de soutien est d'aider à mettre en valeur le potentiel dans les régions de la province, et de fournir un soutien continu aux conseils scolaires pour la mise en œuvre du processus révisé d'évaluation du rendement du personnel enseignant. Les équipes abordent également les questions soulevées lors de la mise en œuvre.

Signes avant-coureurs des retombées

Les changements apportés par le ministère pour mieux soutenir le personnel enseignant et les leaders des écoles et du conseil sont très récents; d'ailleurs, certains d'entre eux n'ont pas encore été mis en œuvre à l'échelle provinciale et leur succès sera entièrement évalué plus tard. Cependant, à ce jour, le ministère et ses partenaires ont fait d'importants progrès.

Le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant a été lancé avec succès dans toute la province au cours de l'année scolaire 2006-2007. Durant la première année complète du programme :

- 6,188 nouvelles enseignantes et nouveaux enseignants ont été embauchés pour des postes permanents (à temps plein et à temps partiel) entre le 1^{er} mars et le 1^{er} octobre 2006, et ont participé au PIPNPE; et
- 91,5 pour cent des conseils scolaires ont offert une formation pour les mentors au niveau du conseil scolaire.

Le taux de rétention du nouveau personnel enseignant qui a participé à la première année du PIPNPE devrait être d'au moins 90 pour cent. En outre, selon un sondage mené par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, le nouveau personnel enseignant pense le plus grand bien du programme. Pour assurer la responsabilisation et l'affinement continu du programme, une évaluation formelle de deux ans du PIPNPE a commencé en 2007 pour en étudier l'impact et l'expérience qualitative des participants.

Le programme a déjà été affiné en fonction des recherches effectuées par le ministère de l'Éducation. Après avoir mené un sondage en ligne des suppléantes et suppléants embauchés à contrat à long terme par les conseils scolaires de l'Ontario (c.-à-d. suppléants et suppléantes à long terme) pour recueillir des renseignements sur la composition de ce groupe et de ses besoins en apprentissage professionnel, le gouvernement a révisé sa politique en ce qui concerne l'offre du PIPNPE pour l'année scolaire 2007-2008. Auparavant, les conseils scolaires ne pouvaient recourir au fonds du PIPNPE que pour offrir le programme au nouveau personnel enseignant embauché pour des postes permanents; le gouvernement leur permet maintenant d'utiliser ces fonds pour offrir le programme à leur personnel enseignant suppléant à long terme en début de carrière.

Les autres initiatives d'apprentissage du personnel enseignant de l'Ontario seront observées et évaluées lorsqu'elles seront entièrement mises en œuvre. Il y a cependant des signes qui montrent que le moral des enseignantes et enseignants s'améliore : ces derniers ainsi que leurs fédérations disent se sentir plus respectés en tant que professionnels, et un plus grand nombre d'entre eux choisissent de prendre part aux activités d'apprentissage professionnel.

Pour ce qui est du leadership, le Cadre de leadership constitue la pierre angulaire de la stratégie. Il est en cours d'intégration avec d'autres initiatives, comme le mentorat, le coaching et l'évaluation du rendement de la direction, ainsi qu'avec des initiatives provenant d'autres divisions du ministère. L'Institut de leadership en éducation l'a adopté et travaille activement pour lui assurer une mise en œuvre efficace. Il sera mis en place dans toute la province par une série d'ateliers sur invitation durant l'année scolaire 2008-2009. Les conseils scolaires sont extrêmement intéressés et certains utilisent déjà les documents avant qu'ils soient formellement présentés dans un atelier.

L'opinion des participantes et participants au programme pilote de mentorat et de coaching pour les directrices et directeurs d'école, directrices adjointes et directeurs adjoints, et les agentes et agents de supervision est positive et ils ont dit être intéressés à faire avancer l'initiative. Des pratiques efficaces commencent à ressortir dans les domaines de l'organisation de projet, d'élaboration de programmes, de mise en œuvre et de durabilité. Les conclusions correspondent à celles des recherches effectuées plus tôt qui ont documenté le développement du programme pilote. Il est devenu évident que le programme pourrait être élargi dans les années qui viennent, et qu'il valait la peine d'utiliser un programme pilote pour les nouvelles initiatives. La rétroaction obtenue sur l'essai du système d'évaluation du rendement de la direction indique que plusieurs des

personnes qui ont participé à l'essai ont tout d'abord eu de la difficulté à établir des objectifs valables, mais qu'à mesure qu'elles travaillaient sur la question, leur point de vue est devenu positif. Elles voient l'évaluation du rendement associé au Cadre de leadership comme une possibilité de croissance.

Prochaines étapes

Le gouvernement s'est engagé à soutenir le développement du leadership et il élabore une stratégie globale pour s'attaquer aux principaux défis. Le travail entrepris au cours des quatre dernières années offre un solide fondement politique pour la future orientation. Il devrait adresser le développement personnel et le développement organisationnel (conseil scolaire). Le ministère mène une brève consultation sur la stratégie. Les prochaines étapes consisteront à finaliser les initiatives et à les rassembler en une stratégie globale du leadership en quatre volets : attirer, recruter et retenir les bonnes personnes pour le rôle, rendre le rôle plus attrayant et plus facile à gérer, fournir des mesures de soutien pour l'apprentissage professionnel tout au long de la carrière et créer des mesures de rendement élevées.

Conclusions

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario a fait beaucoup de progrès dans son programme de réforme de l'éducation, qui se fonde sur l'efficacité du personnel enseignant, des leaders dans les écoles et des leaders dans les conseils pour réussir. Dans le cadre de sa stratégie de perfectionnement du personnel enseignant et de développement du leadership, le ministère poursuit sa collaboration avec ses partenaires en éducation. Il continue d'élaborer et de mettre en œuvre un continuum d'apprentissage professionnel qui se fonde sur la recherche et les pratiques efficaces et qui cible le perfectionnement et la responsabilisation dans le contexte des résultats de l'élève. Le ministère comprend qu'il est essentiel pour une réforme durable de transformer la culture du secteur de l'éducation en une culture dans laquelle l'apprentissage professionnel continu fait partie des pratiques quotidiennes des enseignantes et des enseignants. Les grands bénéficiaires en seront les deux millions d'élèves de l'Ontario.

Bibliographie

- Britton, E., Raizen, S., Paine, L., et Huntley, M. (2000). *More swimming, less sinking: Perspectives on teacher induction in the U.S. and abroad*. Présenté à la National Commission on Teaching Mathematics and Science in the 21st Century. Extrait le 31 décembre 2004 de : www.wested.org/onlin_pubs/teacherinduction/index.html.
- Broad, K. et Evans, M. (2006). *A Review of Literature on Professional Development Content and Delivery Modes for Experienced Teachers*. Préparé pour le ministère de l'Éducation de l'Ontario (non publié).
- Darling-Hammond, L. et Sykes, G. (éd.) (1999). *Teaching as the Learning Profession*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Elmore, R. (2000). *Building a New Structure for School Leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Elmore, R. (2002). The Price of Accountability. *Results, November 2002*. Extrait le 27 juillet 2007 du site Web du National Staff Development Council : www.nsd.org/library/publications/results/res11-02elmore.cfm.
- Fideler, E. et Haselkorn, D. (1999). *Learning the Ropes: Urban Teacher Induction Programs and Practices in the United States*. Belmont, MA: Recruiting Le nouveau personnel enseignant - Excerpt.
- Fullan, M. (2003). *Change Forces with a Vengeance*. New York, NY: Routledge Falmer.
- Fullan, M. (2008). *What's Worth Fighting For in the Principalship*. New York, NY: Teachers College Press, Ontario Principals' Council.
- Fullan, M., Hill, P., & Crevola, C. (2006). *Breakthrough*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Guyton, E; Vanderschee, C. et Collier, C. (2004). *Literature Review: Teacher Induction*. Extrait le 15 décembre 2004, du site Web de l'Université de l'État de Géorgie : <http://education.gsu.edu/induction/LiteratureReview.htm>.
- Hansford, B., Ehrich, L., Tennent, L. (Octobre 2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. *Educational Administration Quarterly, Vol. 40, n° 4*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lambert, L. (2003). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum.
- Leithwood, K., et Jantzi, D. (2005). *A Review of Transformational School Leadership*

Research 1996-2005. Présenté à l'assemblée annuelle de l'American Education Research Association. Montréal, Canada.

Leithwood, K. et Riehl, C. (2005). What we know about successful school leadership. In W. Firestone et C. Riehl (éd.) *A New Agenda: Directions for Research on Education Leadership*. New York, NY: Teachers College Press.

Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. et Wahlstrom, K. (2004). *Learning from Leadership Project: How leadership influences student learning*. Extrait le 18 février 2008, du site Web de la Wallace Foundation : www.wallacefoundation.org/

National Commission on Teaching & America's Future (NCTAF). (1996). *What Matters Most: Teaching for America's Future*. New York : Auteurr. ED 395 931.

Odell, S. J. et Huling, L. (2000). Introduction: Leading the teaching profession toward quality mentoring. Dans S. J. Odell et L. Huling (éd.), *Quality mentoring for novice teachers*. Indianapolis: Kappa Delta Pi.

Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. (2007). *Transition à l'enseignement 2007*. Extrait le 1er février 2008 du site Web de l'Ordre : www.oct.ca/publications/PDF/transitions07_e.pdf.

Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (Février 2008). *Teacher Development in Ontario, Canada Teacher Excellence for Student Success*. Présenté à la conférence du ministère de l'Éducation du Gauteng sur le perfectionnement du personnel enseignant.

Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (Août 2004). *L'excellence du personnel enseignant - réaliser le plein potentiel des élèves grâce au perfectionnement professionnel continu*. Extrait le 1er février 2008 du site Web du ministère : www.edu.gov.on.ca/eng/document/nr/04.03/teacherexcellence.pdf.

Parker Management Consulting, Inc. (2006). *A Review of Literature on New Teacher Induction Programs*. Préparé pour le ministère de l'Éducation de l'Ontario (non publié).

Wallace Foundation (2006). *Leadership for learning: Making connections between state, district and school policy and practices*. The Wallace Foundation, New York. Aussi disponible à l'adresse <http://www.wallacefoundation.org/>

Waters, W., Marzano, R., & McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us About the Effects of Leadership on Student Achievement*. Document de travail préparé pour Mid-continent Research for Education and Learning (McREL). Denver CO: McREL. Extrait le 21 septembre 2004 du site Web McREL : www.mcrel.org.

Wilson, S.M., Floden, R.E., Ferrini-Mundy, J. (2001). *Teacher Preparation Research: Current Knowledge, Gaps, and Recommendations*. Préparé pour le ministère de

l'Éducation des É.-U. Seattle, WA: Center for the Study of Teaching and Policy.

Table de concertation sur le perfectionnement professionnel du personnel enseignant (mai 2007). *Rapport présenté à la Table ronde de partenariat concernant l'apprentissage professionnel du personnel enseignant*. Extrait le 1^{er} février 2008 du site Web du ministère : www.edu.gov.on.ca/fre/teacher/pdfs/partnerReport.pdf.

ANNEXE A

HIVER 2008

Appuyer chaque élève
Tonifier l'éducation en Ontario



Introduction

Chaque jour de classe, deux millions d'élèves fréquentent les écoles financées par les fonds publics de l'Ontario. Ils se réunissent pour apprendre les uns des autres, développer les aptitudes nécessaires pour réussir à l'école et dans la vie et acquérir de la confiance en soi, une certaine polyvalence et la pensée critique.

C'est là un défi de taille, et pourtant nous attendons encore davantage de nos écoles.

Chaque élève est unique. Nos classes sont remplies d'élèves aux origines et aux situations les plus diverses. Les parents espèrent que nos écoles aideront leurs enfants à donner le meilleur d'eux-mêmes et qu'elles les encourageront à s'épanouir pleinement. Toutes les personnes qui travaillent en éducation – personnels enseignants et de soutien – et au sein de notre gouvernement partagent ce ferme espoir pour les élèves de l'Ontario.

Nous avons pris un engagement envers chaque élève. À cet effet, il nous faut à la fois « monter la barre », en encourageant nos élèves à atteindre les résultats les plus élevés qui soient, et « combler les écarts », en veillant à élaborer des stratégies qui aideront chaque élève à apprendre, quelles que soient ses circonstances personnelles.

Notre espoir collectif pour nos élèves est le moteur de tous nos efforts en éducation. Un solide système d'éducation public est au cœur du mandat de notre gouvernement et constitue le fondement de la prospérité future de notre province. Le travail accompli chaque jour dans nos écoles est vital, non seulement pour nos élèves, mais aussi pour l'avenir

même de l'Ontario. En fin de compte, nos écoles sont appelées à travailler en partenariat avec les parents de l'Ontario pour aider les élèves à réaliser individuellement leur plein potentiel. Elles ont aussi pour mission d'aider les élèves à devenir des citoyennes et citoyens hautement qualifiés, éduqués et soucieux de leurs semblables, qui contribuent à la vigueur de notre économie et à la cohésion sociale. Cette promesse unique et cette perspective étonnante sont inhérentes à notre système d'éducation public.

*Le premier objectif
d'un gouvernement avisé
devrait être l'éducation
de la population.*

EGERTON RYERSON

Pour résumer nos aspirations en un seul mot, on pourrait dire que nous voulons un système d'éducation qui « tonifie » chacune des personnes qui en fait partie ou qui entre en contact avec lui. Au terme des quatre prochaines années, une mesure de réussite sera donc l'enthousiasme et la fierté éprouvés par la population ontarienne à l'égard des écoles financées par les fonds publics de la province.

Le présent document expose le plan du gouvernement pour poursuivre la collaboration avec ses partenaires afin d'édifier et de tonifier les écoles de l'Ontario. Ensemble, nous appuierons chaque élève et créerons un système d'éducation sans égal.

Relever le défi

En 2003, le gouvernement nouvellement élu a hérité d'un système d'éducation en crise. Il a réagi en faisant de l'éducation sa priorité absolue, en établissant des objectifs ambitieux et en investissant dans l'amélioration des écoles en partenariat avec les collectivités et les éducatrices et éducateurs à l'échelon local. Nous recueillons aujourd'hui le fruit de ces efforts : le rendement des élèves s'est accru, davantage d'élèves obtiennent leur diplôme, le moral du personnel enseignant s'est relevé et, dans l'ensemble, les gens semblent satisfaits de l'orientation de la réforme de l'éducation en Ontario.

Il reste toutefois du travail à faire. Deux dangers se profilent en ce début de deuxième mandat du gouvernement : soit que l'on se contente de poursuivre l'apport d'améliorations limitées, soit que l'on élargisse son programme à tel point qu'il en devient lourd et diffus. Nous avons donc choisi une voie intermédiaire qui étend sensiblement nos stratégies initiales et qui mise sur les succès obtenus jusqu'ici.

Il est également courant que les gouvernements en deuxième mandat perdent l'élan qu'ils avaient créé pendant leur premier mandat. La Grande-Bretagne a réalisé des améliorations considérables en littératie et numératie au cours du premier mandat du premier ministre Tony Blair, de 1997 à 2001. Les résultats ont ensuite stagné pendant le deuxième mandat (2002-2006) à mesure que le gouvernement perdait contenance, alors même qu'il avait reçu le soutien d'une large majorité de l'électorat.

On a récemment demandé à sir Michael Barber, l'architecte principal de la stratégie du gouvernement Blair en matière de littératie et de numératie, ce qui aurait pu être fait différemment par le gouvernement pendant son deuxième mandat. Il a répondu que le gouvernement aurait dû :

- continuer de se concentrer sur la littératie et la numératie;
- maintenir la méthode fondamentale choisie pour la mise en œuvre pendant quatre années de plus;
- montrer qu'il soutenait fermement un vaste curriculum où la littératie et la numératie étaient profondément et amplement intégrées à l'éducation de l'enfant dans son intégrité.

En gardant ces leçons à l'esprit, au cours des quatre années à venir, nous continuerons de travailler en partenariat avec le public et le secteur de l'éducation pour améliorer sensiblement le système d'éducation public de l'Ontario. Nous décrivons dans le présent document les priorités fondamentales et les conditions qui nous permettront de les respecter.

Priorités fondamentales

Nous savons que l'éducation et la scolarité sont la clé de la prospérité future et du renforcement de notre société. Un engagement, des compétences et une énergie collective considérables seront nécessaires pour réaliser le programme ambitieux que nous nous sommes fixé.

Nous nous engageons à définir nos priorités et à intégrer nos efforts, ainsi qu'à établir les conditions nécessaires pour permettre à tous les élèves de s'épanouir pleinement. Nous espérons que cela donnera du tonus à tous les échelons du système et à nos partenaires.

APPUYER CHAQUE ÉLÈVE

Priorités fondamentales

Conditions favorables

Voie de l'avenir

Nos efforts seront avant tout axés sur trois priorités fondamentales :

1 De hauts niveaux de rendement des élèves

- L'approfondissement et l'élargissement des efforts en matière de littératie et de numératie, notamment pour réaliser l'objectif de voir 75 % des élèves de 6^e année atteindre la norme provinciale;
- La poursuite de l'innovation dans les écoles secondaires, pour atteindre le taux d'obtention de diplôme de 85 %.

2 La réduction des écarts en matière de rendement des élèves

- La réduction des écarts pour les groupes d'élèves qui, pour une raison ou une autre, nécessitent une aide supplémentaire.

3 L'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique

- La promotion de plus grandes interactions avec le public, qui contribueront à la mise en œuvre du mandat et stimuleront la confiance;
- Le renforcement du rôle des écoles à titre de pivot des communautés;
- La reconnaissance du rôle essentiel des écoles dans la formation de la main-d'œuvre et des citoyens de demain.

Priorité fondamentale I

Hauts niveaux de rendement des élèves

De solides habiletés en littératie et numératie sont les fondements de tout rendement scolaire et du succès dans la vie. On ne saurait trop insister sur leur importance. C'est pourquoi nous continuerons de nous attacher à ce que nos plus jeunes élèves commencent à bâtir ces fondements. De plus, nous soutiendrons les élèves pendant toute leur scolarité pour qu'ils aient le rendement le plus élevé possible en littératie et en numératie.

Là où l'analphabétisme est un problème, c'est un problème aussi fondamental que de ne pas manger à sa faim ou de ne pas avoir un toit. L'apprentissage de la langue maternelle prévaut sur toute autre matière : c'est la chose la plus utile qui soit.

NORTHROP FRYE

Approfondissement et élargissement des efforts en littératie et numératie

Nous élargirons et approfondirons la mise en œuvre de pratiques de haute qualité en littératie et numératie ainsi que le rendement dans ces domaines, dans l'ensemble des conseils scolaires et des écoles.

Notre objectif est de voir 75 % des élèves âgés de 12 ans atteindre un haut niveau de compétence en lecture, en écriture et en mathématiques.

Les résultats se sont améliorés dans tous les domaines d'évaluation des élèves de 3^e et de 6^e année depuis l'arrivée au pouvoir du

gouvernement en 2003. La majorité des résultats aux tests ont augmenté d'au moins 10 points de pourcentage au cours des quatre dernières années.

Le gouvernement précédent a créé l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) en 1996. La norme provinciale de l'Ontario, établie par le gouvernement avec l'OQRE, est l'équivalent d'une note de 70 % ou de la cote « B ». Si nous prenons la simple note de « passage » de 50 % comme point de repère, comme le font certaines instances, plus de 90 % de nos élèves de 3^e et de 6^e année peuvent lire, écrire et effectuer des opérations arithmétiques de base. Toutefois, l'engagement de l'Ontario à l'égard de l'excellence et à « monter la barre » signifie que nous voulons faire encore mieux.

Nous savons que le simple fait d'obtenir des notes de passage n'est pas suffisant pour les élèves qui intégreront l'économie mondiale et la société complexe de 2008 et au-delà. La littératie et la numératie évoluent constamment et exigent aujourd'hui une compréhension et des compétences très avancées.

Pour réussir dans une économie du savoir, les élèves doivent acquérir connaissances et compétences qui leur permettent d'analyser des problèmes complexes. Notre concept largement défini de littératie est reflété dans le curriculum de l'Ontario, qui est conçu pour développer les compétences, habiletés et connaissances des élèves en lecture, en écriture et en mathématiques, aux niveaux de base et plus avancés.

En effet, notre objectif en littératie et en numératie, ainsi que dans d'autres domaines du curriculum, est de favoriser l'expression créatrice afin de préparer les élèves pour les défis auxquels ils feront face dans une société mondiale toujours plus complexe.

Compétences avancées en littératie et numératie	
Littératie au 21 ^e siècle	Numératie au 21 ^e siècle
<p>La littératie désigne la capacité à utiliser le langage et les images sous des formes riches et variées pour lire, écrire, écouter, voir, représenter et penser de façon critique. Elle comprend la capacité à accéder à l'information, à la gérer et à l'évaluer, à penser de manière imaginative et analytique et à communiquer efficacement des pensées et des idées. La littératie s'appuie sur le raisonnement et la pensée critique pour résoudre des problèmes et prendre des décisions concernant les questions d'impartialité, d'équité et de justice sociale. Elle rassemble les gens et les communautés, et est un outil essentiel pour l'épanouissement personnel et la participation active à une société démocratique cohésive.</p>	<p>L'étude des mathématiques dote les élèves des connaissances, habiletés et habitudes intellectuelles qui sont essentielles pour une participation fructueuse et gratifiante à la société. Les structures, opérations, processus et termes mathématiques procurent aux élèves un cadre et des outils pour le raisonnement, la justification de conclusions et l'expression d'idées quantitatives et qualitatives en toute clarté. Par des activités mathématiques pratiques et adaptées à leur vie, les élèves acquièrent une compréhension mathématique, des habiletés en résolution de problèmes et des compétences connexes en technologie qu'ils peuvent appliquer dans leur vie quotidienne et, plus tard, en milieu de travail.</p>

D'emblée, nous avons eu pour objectif d'approfondir et d'élargir la littératie et la numératie chez les élèves. Les approfondir en aidant les élèves à acquérir pleinement les compétences décrites dans les définitions fournies ici, et les élargir en soulignant les interactions entre la littératie et la numératie et l'apprentissage des autres matières, qui contribuent au développement de l'élève dans son intégrité. Les « conditions favorables » à l'atteinte de cet objectif sont décrites ci-après.

Des connaissances et des compétences avancées en littératie et en numératie sont les clés d'une vie réussie pour les élèves et d'une société prospère. Les résultats des recherches sont clairs – l'accroissement de la compétitivité économique et éducative d'un pays est directement attribuable à l'accent mis sur la littératie durant les premières années d'études.

Le rendement en lecture est le fondement de la réussite tout au long de la scolarité. Les enfants qui apprennent bien à lire au cours des premières années du cycle primaire sont bien préparés à lire pour apprendre et pour le plaisir dans les années futures.

Nous savons aussi que les élèves qui ont des difficultés en lecture entre la 1^{re} et la 3^e année sont sérieusement désavantagés, sur les plans scolaire et

autres. Ils prennent du retard dans les autres matières. Ils sont plus susceptibles d'avoir une faible estime de soi et, dans l'adolescence, risquent davantage de décrocher.

Dans la même optique, des attitudes positives envers les mathématiques, la capacité à comprendre les concepts essentiels et de bonnes habiletés en mathématiques sont des indicateurs de la réussite à l'école et plus tard dans la vie.

Tout en poursuivant nos efforts dans les premières années du palier élémentaire, nous accorderons aussi une attention supplémentaire aux améliorations en littératie et numératie chez les élèves de la 4^e à la 8^e année. Compte tenu de tous les changements sociaux et sur le plan du développement que connaissent les enfants pendant ces années, nous devons absolument maintenir les élèves engagés dans un apprentissage sérieux par de nouvelles stratégies pédagogiques, un apprentissage pratique, l'usage de la technologie et des classes de taille optimale.

Poursuite de l'innovation dans les écoles secondaires

Des réalisations importantes ont été faites en peu de temps pour rehausser le rendement des élèves et progresser vers notre objectif de voir 85 % des élèves obtenir leur diplôme dans les cinq ans suivant

l'entrée à l'école secondaire. Une fois cet objectif atteint, l'Ontario aurait un des taux d'obtention de diplôme les plus élevés au Canada.

Notre Stratégie visant la réussite des élèves a deux aspects interdépendants. Le premier consiste en des programmes et un enseignement novateurs fortement axés sur la littératie et la numératie. Nous continuerons également d'élargir les choix de cours, l'innovation et les options en matière de programmes, par exemple l'éducation coopérative, le double crédit, la majeure haute spécialisation, les crédits pour les titres de compétences externes et le Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario.

Nous continuerons de mettre en œuvre cette stratégie de manière différenciée dans le secteur de langue française avec l'initiative « Destination réussite », mettant à profit la nouvelle capacité organisationnelle commune créée par le partage de ressources entre le ministère de l'Éducation et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités.

De plus, nous améliorerons les modes de prestation par les mesures suivantes :

- le développement des possibilités d'apprentissage électronique;
- la création de ressources supplémentaires pour les élèves et les parents;
- l'accroissement des possibilités d'apprentissage par l'expérience avec des partenaires communautaires;
- le soutien à des écoles spécialisées dans le commerce, la technologie, les sciences, les arts et les sports.

Dans tous ces efforts, nous demeurerons concentrés sur l'amélioration de l'enseignement en aidant le personnel enseignant du secondaire à répondre de façon plus complète aux besoins de chaque élève.

Le deuxième aspect consiste en une aide et un soutien plus personnalisés aux élèves, en commençant par des stratégies visant à atténuer

les effets négatifs que subissent certains élèves dans la transition de la 8^e à la 9^e année. Nous travaillerons aussi sur l'impact possible d'autres transitions, comme l'inscription à l'école en milieu d'année scolaire, qui peut être à l'origine d'un retard ou d'un désintérêt de la part de l'élève.

Nous savons que l'attention particulière accordée par un adulte de l'école peut faire toute la différence pour un élève sur le point de décrocher. Nous avons donc alloué des fonds pour les équipes responsables de la réussite des élèves. Chaque élève du secondaire a désormais accès à une équipe spéciale, composée d'une directrice ou d'un directeur d'école, d'enseignantes ou enseignants, d'une conseillère ou d'un conseiller en orientation et de membres du personnel de soutien. Ces équipes fournissent une attention et un soutien supplémentaires à des élèves individuels et dirigent la planification de la transition entre l'école élémentaire et l'école secondaire, en se concentrant sur les élèves qui éprouvent des difficultés.

L'innovation au niveau de l'école secondaire est également essentielle pour encourager les adultes – qu'il s'agisse de jeunes d'une vingtaine d'années ou de personnes plus âgées – à reprendre leurs études. L'éducation et la formation des adultes sont vitales pour la prospérité économique et le bien-être social de la population et des collectivités en Ontario. Nous continuerons de travailler avec nos partenaires au ministère de la Formation et des Collèges et Universités et au ministère des Affaires civiques et de l'Immigration et avec divers intervenants pour que les programmes soient mieux coordonnés et largement accessibles.

Notre Stratégie visant la réussite des élèves maintiendra des normes élevées à l'intention de nos élèves. Il ne s'agit pas de rendre nos écoles secondaires moins rigoureuses, mais de les rendre plus attirantes et pertinentes ainsi que de soutenir les élèves de manière qu'ils puissent atteindre des niveaux élevés de compréhension et de compétence dans un vaste curriculum.

Priorité fondamentale 2

Réduction des écarts en matière de rendement des élèves

L'équité et l'excellence vont de pair – une éducation de qualité pour tous dans les écoles financées par les fonds publics est un élément clé de la cohésion sociale – dans une société inclusive se caractérisant par la diversité, où toutes les cultures sont accueillies au sein d'un ensemble commun de valeurs.

Notre objectif est de favoriser la cohésion sociale par un système d'éducation public qui respecte la diversité et rassemble tous les élèves pour qu'ils apprennent grâce à un ensemble commun d'expériences.

Notre objectif est d'appuyer chaque élève, quel que soit ses circonstances personnelles. Notre engagement à l'égard de l'amélioration des résultats et de la réduction des écarts en rendement est de plus en plus reconnu sur le plan international comme une force propre à la démarche de l'Ontario en matière d'éducation.

C'est pourquoi, par exemple, la mise en œuvre de notre nouvelle Stratégie d'éducation des Autochtones est si importante. Comme l'indiquait le discours du Trône, le gouvernement est déterminé à travailler d'une manière respectueuse et en collaboration avec tous les partenaires afin d'améliorer la qualité de vie et d'accroître les possibilités économiques des Autochtones dans notre province.

Les immigrants récents, les enfants de famille à faible revenu, les élèves de langue française, les garçons et les élèves ayant des besoins particuliers constituent quelques-uns des autres groupes risquant d'avoir un rendement scolaire moins élevé.

*Si on accorde aux enfants
une attention personnalisée
et leur présente le monde de
l'imagination dans les livres,
on leur donne quelque chose
qui peut vaincre la pauvreté
et le désespoir.*

JAMES BARTLEMAN

L'une des constatations les plus fréquentes dans la recherche sur l'éducation est le lien étroit entre le statut socioéconomique et le rendement scolaire. La pauvreté influe sur l'éducation. Heureusement, les éducatrices et éducateurs de l'Ontario prouvent que la pauvreté n'est pas un destin tout tracé. Des interventions directes, comme notre Partenariat d'interventions ciblées de l'Ontario (PICO), contribuent déjà à réduire l'écart en rendement entre les enfants pauvres et leurs camarades plus aisés.

Dans un système véritablement équitable, des facteurs comme la race, le sexe et le statut socioéconomique n'empêchent pas les élèves d'atteindre des résultats ambitieux. Notre expérience montre que les obstacles peuvent être éliminés lorsque tous les partenaires en éducation créent les conditions nécessaires à la réussite.

Malgré les progrès réalisés à ce jour, il existe encore des écarts en rendement entre divers groupes d'élèves ontariens. Nous sommes pleinement conscients que l'équité et l'excellence, loin d'être opposées, sont les deux faces d'une même médaille. Nous ne pouvons pas atteindre l'une sans l'autre. C'est pourquoi nous avons en cours plusieurs stratégies qui portent leurs fruits. En voici quelques-unes :

- cadre d'élaboration des politiques en éducation des Premières nations, des Métis et des Inuits;
- Partenariat d'interventions ciblées de l'Ontario;
- formation et ressources ciblées pour aider le personnel enseignant à améliorer la littératie chez les garçons;
- Destination réussite, volet 2 (stratégies ciblées pour les élèves de la 7^e à la 12^e année dans les écoles secondaires de langue française);
- cycle permanent d'examen du curriculum pour veiller à ce que ce dernier reflète la réalité et la diversité de la vie des élèves;
- programmes d'été pour assurer aux jeunes, en particulier dans les quartiers prioritaires, l'accès à des programmes et à du soutien après la fin de l'année scolaire.

Même si toutes ces initiatives sont en cours, nous sommes conscients que davantage d'efforts sont nécessaires pour appuyer les élèves qui éprouvent des difficultés. Nous améliorerons l'intégration des services dont dépendent nos jeunes et leurs familles. Et en élargissant les initiatives réussies de tutorat et en donnant aux élèves un plus grand accès à de l'aide en ligne et après les heures de classe pour les devoirs, nous pourrons mieux répondre aux besoins de ces élèves.

Nous nous engageons de nouveau dans le présent document à éduquer tous les enfants au niveau le plus élevé possible. En collaboration avec nos partenaires en éducation, nous sommes convaincus que nous pouvons répondre au besoin urgent de combler l'écart en matière de rendement pour les élèves de toute la province.

Priorité fondamentale 3

Accroissement de la confiance du public dans nos écoles financées par les fonds publics

La confiance du public est essentielle pour créer des collectivités où l'apprentissage est valorisé et qui soutiennent l'investissement et l'engagement social nécessaires pour maintenir nos écoles financées par les deniers publics. Nos écoles ne sont pas simplement des bâtiments où l'apprentissage a lieu. Dans le meilleur des cas, elles sont aussi le cœur de nos collectivités. Au total, 95 % des élèves ontariens fréquentent nos écoles financées par les fonds publics. Ces élèves constituent la main-d'œuvre et les citoyens de demain, et représentent notre prospérité à venir.

Des niveaux élevés de satisfaction et de confiance vis-à-vis de nos écoles sont indispensables pour établir des partenariats solides entre collectivités et écoles et pour maintenir l'attention et l'énergie du secteur de l'éducation sur l'amélioration du soutien à l'apprentissage des élèves. Ainsi, un objectif primordial de notre travail sera d'alimenter une confiance croissante – parmi les parents et les autres intervenants – dans le système d'éducation public, de manière à ce que les Ontariennes et Ontariens appuient nos écoles avec enthousiasme.

Deux récents rapports internationaux fondés sur des données de 2006, dont nous pouvons tirer fierté, viennent confirmer nos propres résultats en matière de rendement des élèves.

Dans l'évaluation en lecture des élèves de 4^e année effectuée par le Programme international de recherche en lecture scolaire (PIRLS), seules Hong Kong et la Fédération de Russie ont obtenu statistiquement des résultats supérieurs à ceux de l'Ontario parmi 45 pays et provinces. Le rapport du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA), qui évaluait le rendement d'élèves âgés de 15 ans dans 57 pays participants, a donné des résultats tout aussi impressionnants. L'Ontario a montré avoir réalisé des gains importants en

sciences et avoir maintenu son rendement élevé en lecture et en mathématiques depuis 2000. En sciences, matière sur laquelle était axée l'évaluation du PISA 2006, seuls les élèves de la Finlande et de Hong Kong-Chine avaient un meilleur rendement global.

Malgré les résultats très impressionnants de nos élèves aux évaluations internationales, la complaisance n'est pas de mise. Tous les pays progressent, et l'immobilité serait un recul sur le plan mondial.

La population ontarienne semble juger que nous disposons d'un système d'éducation adéquat ou satisfaisant. Pour bâtir la confiance en nos écoles, il nous faudra maintenir des normes élevées et améliorer en permanence le rendement des élèves. Maintenir nos bâtiments et nos terrains scolaires dans un bon état physique et faire de nos écoles des lieux sûrs, salubres et propices à l'apprentissage des élèves ont également une importance cruciale.

Nous devons tenir le public informé des bonnes nouvelles en éducation, de sorte que les Ontariennes et Ontariens soient à juste titre fiers de la qualité de notre système et de notre position concurrentielle à l'échelle internationale. Pour ce faire, nous renforcerons les possibilités d'interactions avec le grand public et les chefs de file de la communauté et du monde des affaires.

Pour les écoles de langue française, cette initiative comprend une insistance renouvelée sur la mise en œuvre de la politique gouvernementale d'aménagement linguistique, qui vise à soutenir le développement des communautés franco-ontariennes, toujours confrontées au défi de l'assimilation.

Notre objectif est de faire des écoles financées par les fonds publics les écoles de choix pour tous les parents.

Conditions favorables

Tout en continuant de nous concentrer sur nos trois priorités fondamentales, nous devons également veiller à ce que diverses conditions favorables soient en place. Notre stratégie pourra ainsi viser l'éducation de l'élève dans son intégrité et créer les conditions nécessaires à sa réussite.

Apprentissage de la petite enfance

Un nouvel engagement important a été pris de fournir un apprentissage à plein temps pour tous les enfants de quatre et de cinq ans. À cette fin, seront alloués 200 millions de dollars pour 2010 et 300 millions pour 2011. La réussite de ce programme dépendra d'une coopération étroite avec la communauté et les écoles. Les défis liés à la mise en œuvre sont considérables, et le gouvernement a nommé Charles Pascal conseiller spécial du premier ministre pour cette initiative. M. Pascal travaillera avec le gouvernement et avec les écoles et les communautés pour faire en sorte que le programme réponde aux besoins de nos plus jeunes élèves. Cet engagement est crucial pour le succès croissant de nos élèves au palier élémentaire, et stimulera la réussite des élèves participants leur vie durant.

Éducation artistique

Les programmes artistiques peuvent éveiller l'intérêt des élèves d'une manière différente des autres matières. Certains élèves ne continuent de fréquenter l'école que grâce à cette possibilité d'expression créatrice. L'éducation artistique stimule également des habiletés importantes comme la créativité et l'innovation. Il existe en effet des preuves d'un lien entre le raisonnement et l'expression mathématiques et la musique. L'expression en art dramatique est renforcée par de bonnes aptitudes en littérature, et vice versa. L'appréciation des arts en soi est une activité gratifiante et vitale sur le plan social.

Conditions favorables

- Apprentissage de la petite enfance
- Éducation artistique
- Développement du caractère
- Engagement des élèves
- Écoles saines et sécuritaires
- Participation et engagement des parents
- Paix et progrès
- Bâtiments scolaires
- Classes de taille réduite
- Apprentissage professionnel
- Leadership

Nous avons été et demeurerons d'ardents défenseurs des arts dans les écoles élémentaires et secondaires. Il est vital de donner une place de poids aux arts pour éveiller l'intérêt d'un plus grand nombre d'élèves en stimulant différents styles d'apprentissage et modes de pensée. L'expression créatrice est mise en avant dans toutes nos priorités en matière de curriculum. Ces efforts s'appuieront sur les près de 2 000 nouveaux postes d'enseignant spécialisé au palier élémentaire qu'a financés le gouvernement au cours de son premier mandat.

Nous ne négligeons pas non plus les autres domaines du curriculum, comme les sciences, la technologie ou l'histoire. Ces matières sont enseignées à part entière dans la mise en œuvre du curriculum provincial par les écoles. On constate une amélioration dans toutes les matières lorsque l'on fait de la littérature une priorité à l'échelle du curriculum.

Développement du caractère

Le gouvernement continuera de se centrer sur cette initiative clé, qui se rapporte directement à l'engagement pris par le premier ministre de soutenir les écoles dans leur rôle d'agent de cohésion sociale favorisant le développement scolaire, personnel et social des élèves. Le gouvernement a déjà pris un bon départ en travaillant en collaboration avec les conseils scolaires de toute la province.

• / / •

Nous devons plus que jamais considérer le système d'éducation public comme le principal outil à notre disposition pour veiller à ce que les enfants puissent grandir et devenir des citoyens.

JOHN RALSTON SAUL

Un travail exemplaire en matière de développement du caractère intègre le respect de la diversité, le développement du sens civique, l'intelligence personnelle et émotionnelle, le comportement éthique et le rendement scolaire. Ce dernier et le développement personnel et social vont de pair.

Le personnel scolaire a beaucoup à offrir à nos élèves dans ce domaine. Les parents, le gouvernement et les partenaires communautaires ont également leur propre rôle à jouer. Les élèves ontariens eux-mêmes peuvent aider à façonner la culture scolaire. Notre vision commune consiste à faire en sorte que les écoles soient des lieux sécuritaires, accueillants et inclusifs où élèves et personnel se respectent les uns les autres et où les élèves s'épanouissent.

Engagement des élèves

Lorsque les élèves sont engagés dans leur milieu social et d'apprentissage, ils sont mieux placés pour acquérir les compétences et les connaissances et mettre à profit les possibilités qui leur permettent de réaliser leur plein potentiel, d'apprendre tout au long de leur vie et de contribuer à une société prospère et cohésive. En allant de l'avant avec notre programme en éducation, nous infuserons une nouvelle énergie à nos efforts pour encourager l'engagement des élèves, tant sur le plan scolaire que social.

Écoles saines et sécuritaires

Chaque élève a le droit de se sentir en sécurité et

d'être en sécurité à l'école et sur les terrains scolaires. Notre gouvernement assumera son rôle à cet égard. L'éducation et la sécurité de nos élèves sont une responsabilité commune que nous prenons très au sérieux. Nous continuerons de collaborer étroitement avec les conseils scolaires de l'Ontario et avec le personnel, les élèves, les parents, les partenaires communautaires et d'autres intervenants afin de rendre nos écoles sécuritaires pour l'ensemble des élèves, du personnel et des visiteurs. À cette fin, nous poursuivrons nos efforts pour réduire l'intimidation, élargir les programmes et les appuis au personnel pour les élèves à risque et mettre en place des programmes pour les élèves suspendus et renvoyés.

Nous avons également lancé les prochaines étapes de notre Stratégie visant des écoles saines, qui est destinée à promouvoir des choix alimentaires sains et une vie active tout au long de l'existence de chacun. Cette stratégie consiste entre autres à prendre des mesures pour éliminer les gras trans des cafétérias et des distributeurs automatiques des écoles.

Des écoles saines et sécuritaires sont indispensables au bien-être des élèves. Prendre des mesures de santé et de sécurité d'une manière intégrée crée un élan favorable – la réussite dans un domaine sert de tremplin au succès dans d'autres.

Participation et engagement des parents

Des initiatives prises explicitement pour accroître la participation et l'engagement des parents feront partie intégrante de notre stratégie visant à renforcer les écoles et à bâtir la confiance du public. Le Bureau de la participation des parents aidera à déterminer et à promouvoir les pratiques précises d'engagement des parents connues pour leur efficacité à soutenir le rendement des élèves. Nous encouragerons la tenue de sondages réguliers auprès des parents afin d'évaluer leur satisfaction à l'égard de la qualité de l'éducation et de suivre l'évolution de leur opinion au fil du temps. Le nouveau Conseil provincial des parents améliorera aussi la réceptivité du système aux parents.

Paix et progrès

Il y a quatre ans, le nouveau gouvernement était confronté au nombre stupéfiant de 26 millions de jours d'apprentissage perdus dans nos écoles au cours des huit années précédentes en raison de grèves, de lockout et d'arrêts de travail. Nous nous sommes engagés à suivre une autre voie en respectant tout le personnel du secteur de l'éducation et en travaillant en partenariat avec lui. La priorité de « paix et stabilité » établie pour le premier mandat du gouvernement a été couronnée de succès et a permis de bénéficier pendant quatre ans d'un climat constructif où pas un seul jour d'apprentissage n'a été perdu en raison de grèves du personnel enseignant à plein temps.

La plupart des conventions collectives dans les écoles de l'Ontario expirent en août 2008. Nous sommes déterminés à faciliter le maintien d'une période de paix et de stabilité durable au profit de tous. Ensemble, nous devons conclure une nouvelle série de conventions pour éviter de perdre du temps ou de l'énergie dans nos efforts conjoints pour améliorer le rendement des élèves et bâtir la confiance en nos écoles.

Il y a quatre ans, nous avons mis en place les conditions nécessaires à des relations de travail paisibles afin d'éviter l'instabilité. Cette fois-ci, nous recherchons la paix et le progrès. Nous travaillerons à établir avec les personnels enseignant et de soutien un partenariat qui renforce le rendement des élèves.

Notre objectif ne se limite pas à la paix sociale. Des relations constructives avec tous les intervenants dans nos écoles et l'engagement de chacun se conjuguent pour mener à une amélioration quotidienne de la vie des élèves. Un résultat clé sera l'enthousiasme et la détermination d'un personnel enseignant, scolaire et administratif qualifié, heureux d'exercer une profession dans laquelle il s'épanouit et qu'il considère comme une des plus nobles vocations.

Bâtiments scolaires

Des installations visiblement améliorées et rajeunies sont nécessaires à de nombreux endroits. Des bâtiments scolaires en mauvais état minent la confiance des parents qui envisagent d'inscrire leurs enfants à l'école. Ces conditions nuisent également à la motivation du personnel scolaire et des élèves. C'est pourquoi nous avons réalisé au cours des quatre dernières années des investissements importants afin d'améliorer les bâtiments scolaires.

De gros progrès ont été enregistrés, mais le travail n'est pas terminé. Nous continuerons d'investir dans des améliorations d'immobilisations aux écoles de la province. La coopération de chaque conseil scolaire ainsi que la coopération entre conseils voisins, municipalités et autres fournisseurs de services seront nécessaires. Dans les quartiers de toute de la province, des bâtiments scolaires en bon état et dotés d'installations modernes rappelleront de façon tangible aux parents, aux élèves et à tous les partenaires en éducation l'existence d'un système d'éducation de haute qualité dont les Ontariennes et Ontariens peuvent être fiers.

Classes de taille réduite

La réduction de l'effectif des classes demeurera une de nos priorités. Près de 90 % des classes du cycle primaire (de la maternelle à la 3^e année) comptent désormais 20 élèves ou moins, et nous respecterons notre engagement d'atteindre le seuil de 90 %. De plus, nous avons engagé pour des initiatives visant la 4^e à la 8^e année 150 millions de dollars, dont une partie servira à réduire la taille des classes. Nous avons toujours abordé cette question parallèlement à l'amélioration de l'enseignement en classe. L'apprentissage ne s'améliorant pas simplement à la suite de la réduction du nombre d'élèves dans la classe, nous avons centré nos efforts directement sur l'amélioration de l'enseignement.

Apprentissage professionnel

La formation à l'enseignement et l'apprentissage professionnel continu de tous les personnels en éducation constituent des éléments clés de notre stratégie.

Nous prenons un ferme engagement envers le perfectionnement professionnel du personnel de soutien pour qu'il soit doté des connaissances et compétences de pointe. Toutes les personnes qui travaillent dans notre système scolaire ont un important rôle à jouer dans la création d'un système d'éducation de haute qualité qui compte parmi les meilleurs du monde.

*Aucune bulle ne brille autant
ou ne flotte aussi longtemps
que celle soufflée par un
enseignant efficace.*

SIR WILLIAM OSLER

Un récent rapport consacré aux systèmes scolaires les plus performants du monde (y compris l'Ontario) concluait que la sélection, le recrutement et le soutien des bonnes personnes aux postes d'enseignement étaient l'une des principales qualités de ces systèmes. Par « bonnes personnes », le rapport entendait des gens possédant un niveau général élevé en littératie et numératie, des compétences avancées interpersonnelles et en communications, la volonté d'apprendre et de la motivation envers l'enseignement. Ces enseignantes et enseignants éventuels proviendraient de toutes nos communautés, reflétant ainsi la diversité de nos élèves et la riche mosaïque des communautés ontariennes.

Nous devons continuer d'attirer des diplômés ayant de bonnes compétences et un engagement envers la profession enseignante, de leur procurer de solides expériences intégrées en théorie et en pratique et de les soutenir au cours des premières années critiques d'enseignement. Nous nous attacherons tout spécialement à améliorer notre programme d'insertion professionnelle du personnel enseignant, qui a déjà fait la preuve de son efficacité.

L'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario a souligné à maintes reprises l'influence primordiale que le climat général et les pratiques particulières pouvaient avoir sur la motivation et l'engagement du personnel enseignant. Dans les années 1990, où le moral du personnel était faible, l'Ordre a constaté que, de chaque cohorte de nouveaux enseignants, environ 30 % abandonnaient la profession avant la fin de leur troisième année. Les statistiques les plus récentes indiquent que ce chiffre a baissé et est désormais inférieur à 10 %.

Leadership

Les études réalisées montrent que le leadership scolaire, en particulier celui de la direction d'école, est le deuxième facteur en importance (après le personnel enseignant) pour ce qui est de l'incidence sur l'apprentissage des élèves. Les directions d'école ont la charge particulière de se centrer sur les éléments nécessaires à la mise en œuvre des priorités fondamentales définies ci-dessus. Nous soutiendrons le perfectionnement du personnel de direction à cet égard à l'aide d'une stratégie de leadership plus complète.

Les dirigeants des conseils scolaires (conseillères et conseillers scolaires, directrices et directeurs de l'éducation, agentes et agents de supervision) ont eux aussi besoin de perfectionnement continu pour renforcer leur capacité à collaborer à la mise en œuvre des priorités fondamentales et à l'établissement des conditions favorables nécessaires. À cet égard, d'autres efforts s'imposent pour améliorer la gouvernance des conseils scolaires et les relations entre les conseillères et conseillers scolaires et les directrices et directeurs de l'éducation. Dix ans après l'apport de changements considérables au mode de gestion des conseils scolaires, il est temps de clarifier et de moderniser le rôle des conseillères et conseillers afin qu'ils disposent des appuis nécessaires pour prendre les décisions éclairées essentielles à la réussite des élèves.

Voie de l'avenir

Un solide système d'éducation public est le fondement de l'économie concurrentielle et de la société cohésive que la population ontarienne a demandé à notre gouvernement de créer. Il est maintenant temps de redoubler nos efforts et de nous inspirer de l'engagement et de l'espoir communs en vue d'autres améliorations importantes.

Le premier ministre a de nouveau fait de l'éducation sa priorité absolue. Le gouvernement qu'il dirige estime que l'éducation publique est la pierre angulaire de la démocratie et la clé de notre réussite économique future.

Le deuxième mandat du gouvernement est un nouvel appel à l'action en faveur de l'engagement des parents, des élèves, du secteur de l'éducation et de la communauté, afin de nous inciter tous à créer de meilleures écoles et un Ontario plus fort. Nous devrions tous être impatients à la perspective de mettre en œuvre le programme exposé dans le présent document.

Nous irons de l'avant avec ce programme ambitieux et passionnant. Cela implique non seulement d'élargir nos stratégies afin de soutenir le rendement des élèves, mais aussi d'instaurer les conditions favorables pertinentes tout en fournissant les bases nécessaires.

Nous continuerons d'accorder le financement stratégique opportun pour que nos écoles disposent des ressources dont elles ont besoin. Nous collaborerons également avec nos partenaires pour que nos écoles aient la capacité d'atteindre nos buts. De plus, nous poursuivrons l'utilisation de données et de résultats obtenus pour évaluer notre travail, suivre nos progrès et fournir une orientation supplémentaire selon les besoins.

Tout au long de ces efforts, de vastes communications et interactions avec nos partenaires et le public seront indispensables.

Nous prenons un engagement ferme envers ce programme tonifiant, qui mise sur les progrès réalisés à ce jour et qui approfondit nos stratégies et nos efforts pour aller de l'avant.

Au cours des quatre prochaines années, chacun d'entre nous est appelé à reconnaître notre responsabilité mutuelle vis-à-vis de l'amélioration des résultats scolaires de tous les élèves et de la promotion de leur participation significative à la société ontarienne.

Que ce soit au niveau de l'école, de la collectivité, ou sur le plan international, il y a de nombreuses bonnes nouvelles dans le monde de l'éducation. Nous devons tous nous engager à annoncer publiquement, haut et fort, les succès de nos élèves à chaque fois que cela est possible. L'Ontario a une histoire remarquable à raconter, et nous devrions le faire avec fierté.

Ensemble, nous appuierons chaque élève.

Sans connaissance le monde est dépourvu de culture. Nous nous devons donc d'être éducateurs et élèves à la fois.

ROBERTA BONDAR

Cette publication est affichée sur le site Web du ministère de l'Éducation :
www.edu.gov.on.ca/fre/document/energize

This publication is available in English under the title *Reach Every Student:
Energizing Ontario Education* at www.edu.gov.on.ca/eng/document/energize



Imprimé sur du papier recyclé

07-311 (révisé)

ISBN 978-1-4249-5923-5 (imprimé)

ISBN 978-1-4249-5925-9 (PDF)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2008



appuyer chaque élève



ANNEXE B

Préambule au Cadre de leadership pour les directions et directions adjointes des écoles de langue française et au Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision des écoles 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 élèves¹. 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.

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 : <http://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.

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.

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. <http://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.

Cadre de leadership pour les directions et directions adjointes des écoles de langue française

Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership

ÉTABLIR LES ORIENTATIONS

La direction d'école de langue française élabore une vision partagée axée sur la langue et la culture, favorise l'acceptation des objectifs collectifs et établit et communique des attentes élevées en matière de rendement.

Pratiques :

La direction d'école :

- veille à ce que la vision de l'école de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous;
- travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire cette vision dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école de langue française ;
- oriente et instaure la vision et les valeurs dans ses pratiques et son travail quotidiens;
- motive les autres et travaille avec eux pour créer une culture de partage et un climat positif au sein de la communauté d'apprentissage professionnelle de l'école de langue française;
- assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence;
- veille à ce que la planification stratégique tienne compte de la diversité, des valeurs et de l'expérience de l'école et de la communauté scolaire francophone ;
- établit une communication continue et efficace avec la communauté scolaire francophone.

Compétences :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- de penser de façon stratégique, d'élaborer et de communiquer une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques;
- d'inspirer, d'inviter, de motiver les autres et de leur donner les moyens d'actualiser la vision;
- de modeler les valeurs et la vision du conseil de langue française;
- d'engager activement la communauté diverse, pour nouer les relations et les alliances.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- le mandat de l'école de langue française en milieu minoritaire;
- les tendances locales, nationales et mondiales;
- les moyens d'élaborer, de communiquer et de mettre en œuvre une vision partagée;
- les processus de planification stratégique;
- les moyens de communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'école de langue française;
- les nouvelles technologies, leur utilisation et leur impact;
- le changement, la créativité et l'innovation de premier ordre.

Attitudes

La direction d'école :

- démontre son engagement à établir des objectifs qui sont non seulement ambitieux et audacieux, mais également réalistes et atteignables;
- est persuadée que tous les élèves sont capables d'apprendre;
- est déterminée à instaurer une culture scolaire inclusive, respectueuse et équitable.

NOUER LES RELATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GENS

La direction d'école s'applique à établir des relations de confiance avec les élèves, le personnel, les familles et les collectivités, qui reposent sur le respect mutuel. La direction d'école donne aux autres les moyens de travailler dans le meilleur intérêt de tous les élèves. La direction de langue française avec son personnel et les élèves s'engage à maintenir et à augmenter l'effectif scolaire afin de contribuer par des interventions ciblées et planifiées, au développement durable de la communauté scolaire de langue française de l'Ontario.

Pratiques :

La direction d'école :

- traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive;
- crée et soutient une culture francophone
- élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire;
- engage le personnel dans l'apprentissage professionnel
- élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire;
- utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser ;
- reconnaît et célèbre les réalisations des individus et des équipes;
- encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels;
- dirige par l'exemple, et applique les valeurs fondamentales qui s'appliquent aux écoles de langue française dans un milieu minoritaire;
- démontre une prise de décisions transparente et la cohérence entre la parole et l'action;
- maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves.

Compétences :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- d'instaurer une culture ouverte, juste et équitable;
- de former, d'appuyer et d'autonomiser les gens et les équipes;
- de formuler et de recevoir des commentaires;
- d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à réaliser des objectifs ambitieux;
- de communiquer efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias;
- de gérer les conflits efficacement;
- d'écouter avec empathie et attention;
- d'instaurer des principes et des pratiques non discriminatoires.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- l'importance des relations interpersonnelles, de la formation des adultes et des modèles de perfectionnement professionnel durable;
- des stratégies pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes;
- la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école;
- l'incidence du changement sur les organismes et les gens.

Attitudes

La direction d'école :

- est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces;
- est déterminée à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire;
- est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace;
- fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience;
- fait preuve d'intégrité.

METTRE AU POINT L'ORGANISME

La direction d'école de langue française contribue au développement durable de la communauté scolaire en facilitant une culture de collaboration, en structurant l'organisme pour favoriser la réussite, et en établissant des liens entre les écoles et la communauté francophone.

Pratiques :

La direction d'école :

- bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école;
- collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces;
- reconnaît et promeut la diversité au sein du personnel de l'école;
- donne à tous les mêmes possibilités de réussir et d'avancer;
- supervise le personnel efficacement;
- se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle;
- encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant qu'enseignantes et enseignants œuvrant en milieu minoritaire;
- instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés.

Compétences :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- de mettre en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles;
- d'entretenir et de consolider les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école;
- de percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires;
- de promouvoir une culture de changement;
- d'engager le dialogue propice à la création de partenariats communautaires francophones;
- d'écouter les commentaires des membres de la collectivité et d'y donner suite;
- d'engager les parents et les élèves.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- comment instaurer et entretenir une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française;
- les stratégies de gestion;
- les modèles de partenariat efficace;
- les stratégies pour encourager la participation des parents;
- les politiques et procédures ministérielles;
- les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité.

Attitudes

La direction d'école :

- accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves;
- fait preuve d'éthique.

DIRIGER LE PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT

La direction d'école de langue française établit des attentes élevées en matière d'apprentissage et surveille l'efficacité de l'enseignement en milieu minoritaire. La direction d'école gère l'organisation de l'école efficacement afin que toutes et tous puissent se concentrer sur l'enseignement et l'apprentissage; assure un espace francophone qui maximise l'apprentissage et la construction identitaire de l'élève et du personnel de l'école, afin de développer leurs capacités à œuvrer en milieu minoritaire.

Pratiques :

La direction d'école :

- fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves et utilise des données pour suivre les progrès;
- veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources;
- met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école de langue française;
- participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire;
- fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum dans les écoles de langue française;
- protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves;
- met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité des élèves;
- instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves.

Compétences :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- de démontrer des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage;
- d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter;
- de prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage par la recherche.
- d'établir et d'entretenir des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école;
- de prendre des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés;
- de gérer son emploi du temps avec efficacité;
- d'appuyer des stratégies pour développer le caractère auprès des élèves.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- les stratégies visant à améliorer le rendement;
- les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage;
- les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité;
- les stratégies facilitant l'inclusion, la diversité et l'accès;
- le curriculum et sait le gérer;
- les outils de collecte et d'analyse des données;
- les outils d'autoévaluation de l'école;
- les stratégies efficaces de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant;
- la planification stratégique pour la mise en œuvre de projets et de changements qui respectent les visés de la Politique d'aménagement linguistique;
- les questions juridiques;
- l'importance de respecter le cheminement culturel de l'élève fondé sur le processus de construction identitaire.

Attitudes

La direction d'école s'engage à :

- rehausser les normes pour tous;
- l'équité des résultats pour tous les élèves et à combler les écarts au niveau des résultats;
- répondre aux besoins de tous les élèves;
- instaurer un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain;
- protéger les droits de la personne.

ASSURER L'IMPUTABILITÉ

Tel que stipulé dans le cadre d'imputabilité proposé pour l'Éducation en langue française, la direction d'école est responsable de mettre en place les conditions de succès de tous les élèves. Elle est responsable auprès des élèves, des parents, de la communauté, des superviseurs et du conseil de s'assurer que les élèves bénéficient d'une éducation de qualité. La direction d'école doit veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école.

Pratiques :

La direction d'école :

- veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse;
- mesure et gère l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen des résultats des élèves;
- fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil;
- collabore avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif;
- élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté);
- reconnaît son apport personnel au rendement de l'école et tient compte des commentaires des autres;
- participe activement à une évaluation externe personnelle et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs;
- crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs de l'école de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales;
- établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles;
- élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école.

Compétences :

Habiletés

La direction d'école est en mesure :

- de faire participer la communauté scolaire à l'évaluation rigoureuse et systématique de l'école;
- de recueillir et d'utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école;
- d'associer les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école.

Connaissances

La direction d'école connaît et comprend :

- les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord;
- le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable;
- l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement de l'école;
- les principes et les pratiques de gestion du rendement.

Attitudes

La direction d'école fait preuve d'engagement :

- à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves;
- envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école;
- envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion;
- aux valeurs reliées aux écoles de langue française en milieu minoritaire et leur mise en œuvre.

Cadre de leadership pour les directions et directions adjointes des écoles catholiques de langue française

Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership

CULTURE, COMMUNAUTÉ ET FOI CATHOLIQUES	ÉTABLIR LES ORIENTATIONS	NOUER LES RELATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GENS	METTRE AU POINT L'ORGANISME	DIRIGER LE PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT	ASSURER L'IMPUTABILITÉ
<p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> crée et maintient une communauté d'apprentissage professionnel catholique, basée sur la collaboration et qui promeut un sens collectif des responsabilités dont répondent et sont dignes de tous les membres de la communauté; participe à des liturgies et à des prières qui nourrissent la culture scolaire catholique et le développement de la foi; fournit un service de pastorale aux personnes dans le besoin ou si la situation le requiert; promeut les programmes, règlements et procédures scolaires emprunts des concepts fondamentaux de dignité humaine, de justice sociale et de respect de l'environnement; établit de façon systématique, par le programme, des liens pour tous, qui soutiennent l'école, la paroisse et les familles. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de faciliter les prières et les liturgies quotidiennes célébrant la vie catholique et soutenant la formation à la foi; de voir à quelles personnes ou à quelles situations conviendrait un service de pastorale; d'aider à la création de liens entre parents, paroisse et communauté scolaire pour soutenir le développement de la foi et les programmes pédagogiques. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> les enseignements qu'apporte l'Église dans l'éducation et la culture, et le lien entre foi et culture; le rôle d'administrateur que demande le modelage d'une culture catholique dans les écoles; tout le rôle que la dignité humaine, la justice sociale et le respect de l'environnement jouent dans la formation à la foi qui est dispensée aux élèves et au personnel; la manière d'aller chercher les ressources pour fournir un service de pastorale; les personnes (leurs forces, leurs styles et leurs stratégies), ce qui lui permet d'approfondir les liens et de consolider les réseaux. <p>Attitudes <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> participe au développement de la foi en tenant le rôle de modèle, de facilitateur et de mentor; fait montre d'une foi solide, authentique et active, en lien avec les valeurs de l'Évangile; intervient dans la promotion d'une culture scolaire catholique; montre de l'empathie envers les autres qui expriment leurs sentiments et leur foi; participe à l'excellence et s'engage à servir dans un esprit de compassion. 	<p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> veille à ce que la vision de l'école catholique de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous; travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire la mission de l'école catholique de langue française dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école catholique de langue française ; oriente et instaure la vision et les valeurs dans ses pratiques et son travail quotidiens; motive les autres et travaille avec eux pour créer une culture de partage et un climat positif au sein de la communauté d'apprentissage professionnelle de l'école catholique de langue française; assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence; veille à ce que la planification stratégique tienne compte de la diversité, des valeurs et de l'expérience de l'école et de la communauté scolaire francophone ; établit une communication continue et efficace avec la communauté scolaire francophone. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de penser de façon stratégique, d'élaborer et de communiquer une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques; d'inspirer, d'inviter, de motiver les autres et de leur donner les moyens d'actualiser la vision; de modeler les valeurs et la vision du conseil catholique de langue française; d'engager activement la communauté diverse, pour nouer les relations et les alliances. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> le mandat de l'école catholique de langue française en milieu minoritaire; la tradition de la foi catholique les tendances locales, nationales et mondiales; les moyens d'élaborer, de communiquer et de mettre en œuvre une vision partagée; les processus de planification stratégique; les moyens de communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'école catholique de langue française; les nouvelles technologies, leur utilisation et leur impact; le changement, la créativité et l'innovation de premier ordre. <p>Attitudes <i>La direction d'école:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> démontre son engagement à établir des objectifs qui sont non seulement ambitieux et audacieux, mais également réalistes et atteignables; montre sa conviction que tous les élèves sont créés à l'image de Dieu; est persuadée que tous les élèves sont capables d'apprendre; s'engage à développer une culture scolaire inclusive, respectueuse, compatissante et équitable, basée sur l'Évangile. 	<p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive; crée et soutient une culture francophone élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel, la formation à la foi et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire; engage le personnel dans l'apprentissage professionnel élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire; utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser ; reconnait et célèbre les réalisations des individus et des équipes; encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels; dirige par l'exemple, et applique les valeurs fondamentales qui s'appliquent aux écoles catholiques de langue française dans un milieu minoritaire; démontre une prise de décisions transparente et la cohérence entre la parole et l'action; dirige par l'exemple, par la modélisation des valeurs de l'Évangile; maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> d'instaurer une culture ouverte, juste et équitable; de former, d'appuyer et d'autonomiser les gens et les équipes; d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à agir en disciples et selon un leadership obligeant; de formuler et de recevoir des commentaires; d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à réaliser des objectifs ambitieux; de communiquer efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias; de gérer les conflits efficacement; d'écouter avec empathie et attention; d'instaurer des principes et des pratiques non discriminatoires. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> l'importance des relations interpersonnelles, de la formation des adultes et des modèles de perfectionnement professionnel durable; des stratégies pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes et à la formation des adultes à la foi; la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école; l'incidence du changement sur les organismes et les gens. <p>Attitudes <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces; est déterminée à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire; est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace; fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience; fait preuve d'intégrité. 	<p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école; collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces; reconnait et promeut la diversité au sein du personnel de l'école; donne à tous les mêmes possibilités de réussir et d'avancer; supervise le personnel efficacement; se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle; encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant qu'enseignantes et enseignants œuvrant en milieu minoritaire; instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés; crée une communauté harmonieuse qui travaille, réfléchit et prie à l'unisson. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de mettre en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles; d'entretenir et de consolider les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école; de percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires; de promouvoir une culture de changement; d'engager le dialogue propice à la création de partenariats communautaires francophones; d'écouter les commentaires des membres de la collectivité et d'y donner suite; d'engager les parents et les élèves. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> comment instaurer et entretenir une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française; les stratégies de gestion; les modèles de partenariat efficace; les stratégies pour encourager la participation des parents; les politiques et procédures ministérielles; les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité. <p>Attitudes <i>La direction d'école:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves; fait preuve d'éthique; agit en disciple et montre son tempérament catholique. 	<p>Pratiques : <i>La direction d'école:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves et utilise des données pour suivre les progrès; veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources; met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école catholique de langue française; participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire; fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum, de l'enseignement différencié et à la foi catholique dans les écoles catholiques de langue française; protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves; met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité des élèves; instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de démontrer des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage; d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter; de prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage par la recherche; d'établir et d'entretenir des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école; de prendre des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés; de gérer son emploi du temps avec efficacité; d'appuyer des stratégies pour développer le caractère auprès des élèves. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> les stratégies visant à améliorer le rendement; les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage; les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité; les stratégies facilitant l'inclusion, la diversité et l'accès; le curriculum et sait le gérer; les outils de collecte et d'analyse des données; les outils d'autoévaluation de l'école; les stratégies efficaces de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant; la planification stratégique pour la mise en œuvre de projets et de changements qui respectent les visés de la Politique d'aménagement linguistique; les questions juridiques; l'importance de respecter le cheminement culturel de l'élève fondé sur le processus de construction identitaire; l'exemplarité d'éducateurs catholiques et leurs systèmes d'éducation; l'année liturgique et les manières appropriées d'en célébrer les saisons et les fêtes principales avec la communauté scolaire. <p>Attitudes <i>La direction d'école s'engage à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> rehausser les normes pour tous; l'équité des résultats pour tous les élèves et à combler les écarts au niveau des résultats; répondre aux besoins de tous les élèves instaurer un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain; protéger les droits de la personne. 	<p>Tel que stipulé dans le cadre d'imputabilité proposé pour l'Éducation en langue française, la direction d'école est responsable de mettre en place les conditions de succès de tous les élèves. Elle est responsable auprès des élèves, des parents, de la communauté, des superviseurs et du conseil de s'assurer que les élèves bénéficient d'une éducation de qualité. La direction d'école doit veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse; mesure et gère l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen des résultats des élèves; fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil scolaire; collabore avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif; élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à une gamme d'auditeurs (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté); reconnait son apport personnel au rendement de l'école et tient compte des commentaires des autres; participe activement à une évaluation externe personnelle et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs; crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs de l'école catholique de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales; établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles; élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de faire participer la communauté scolaire à l'évaluation rigoureuse et systématique de l'école; de recueillir et d'utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école; d'associer les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord; le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable; l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement de l'école; les principes et les pratiques de gestion du rendement. <p>Attitudes <i>La direction d'école fait preuve d'engagement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves; envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école; envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion; aux valeurs reliées aux écoles catholiques de langue française en milieu minoritaire et leur mise en œuvre; envers les valeurs catholiques et leur mise en pratique.

Cadre de leadership pour les directions et les directions adjointes des écoles catholiques de langue française
Partie 2 : Les pratiques et procédures du système

Amélioration de l'école catholique de langue française et du conseil scolaire catholique

Engagement dont le conseil scolaire catholique de langue française fait preuve envers l'amélioration du rendement des élèves et la réduction des écarts de ce rendement, le traitement éthique des personnes et la responsabilisation du personnel enseignant en milieu minoritaire à l'échelle du district afin de développer les capacités du système.

Indicateurs :

- Le conseil scolaire catholique de langue française soutient l'établissement d'une vision et d'une mission communes pour l'école catholique de langue française en accord avec la Politique d'aménagement linguistique (PAL) de l'Ontario.
- Tous les membres du système scolaire (conseillères et conseillers scolaires, gestionnaires, personnel, élèves, membres des conseils d'école) collaborent pour assumer la responsabilité de l'apprentissage de tous les élèves.
- Le conseil scolaire catholique de langue française reconnaît l'importance des communautés d'apprentissage professionnelles et des communautés de pratiques pour soutenir l'amélioration du rendement des écoles, en accord avec la PAL.
- Le conseil scolaire catholique de langue française soutient le développement de la capacité en leadership comme moyen d'améliorer le rendement des élèves.
- Le conseil scolaire catholique de langue française fait preuve d'une culture favorable à l'innovation au niveau de l'école en accord avec la vision commune du conseil.
- Le conseil scolaire catholique de langue française offre des ressources financières pour soutenir la planification de l'amélioration du rendement des écoles.

Promotion d'une culture francophone axée sur le professionnalisme

Procédures appliquées par le conseil scolaire catholique de langue française pour garantir des relations de travail constructives avec ses gestionnaires des écoles, pour que les directions et directions adjointes se sentent respectées et soient perçues en tant que leaders dans le système, et que leur point de vue est sollicité et pris en compte.

Indicateurs :

- Le conseil scolaire catholique de langue française s'est doté de politiques et procédures qui stimulent des relations de travail constructives.
- Le conseil scolaire catholique de langue française soutient l'établissement d'un climat de travail constructif et solidaire dans les écoles.
- Le conseil scolaire catholique de langue française reconnaît l'excellence à chaque niveau de l'organisation.
- Des structures flexibles à tous les niveaux de l'organisation diffusent une culture inclusive, respectueuse, compatissante et équitable basée sur l'Évangile.

Perfectionnement en leadership en milieu minoritaire

Démarches et activités mises en place par le conseil scolaire catholique de langue française pour offrir aux directions et aux directions adjointes la formation et les occasions nécessaires pour développer leur capacité à être des leaders pédagogiques visionnaires en milieu minoritaire et des gestionnaires d'une culture de changement au sein de leur école.

Indicateurs :

- Le modèle de perfectionnement en leadership en milieu minoritaire du conseil scolaire catholique de langue française repose sur une définition et une interprétation communes de la notion de leadership efficace découlant des pratiques efficaces reconnues en la matière.
- Le plan de perfectionnement en leadership en milieu minoritaire, qui est fondé sur les pratiques efficaces établies et réussies en la matière, est institutionnalisé et communiqué à tout le personnel.
- Les procédés liés au perfectionnement en leadership en milieu minoritaire reflètent les interprétations contemporaines du leadership et du perfectionnement professionnel.
- Le plan du conseil scolaire catholique de langue française en matière de leadership en milieu minoritaire est évalué régulièrement.
- Le perfectionnement en leadership en milieu minoritaire est axé sur la Politique d'aménagement linguistique (PAL) pour les écoles de langue française en Ontario.

Structures administratives

Procédures appliquées par le conseil scolaire catholique de langue française et structures administratives en place afin de rationaliser et de filtrer les demandes internes et externes (courrier, courriel et demandes de renseignements), ainsi que pour offrir du soutien à partir du bureau central, au niveau des ressources technologiques notamment, afin de réduire le fardeau administratif des directions et des directions adjointes.

Indicateurs :

- Le conseil scolaire catholique de langue française a un mécanisme en place pour coordonner les obligations imposées aux écoles catholiques de langue française et pour filtrer les demandes externes qui leur sont adressées.
- Le conseil scolaire catholique de langue française soutient les directions et les directions adjointes dans la mise en œuvre des politiques et des procédures.
- Le conseil scolaire catholique de langue française fournit du soutien technique pour l'utilisation de la technologie dans les écoles catholiques de langue française et la prise de décision fondée sur des données.
- Le conseil scolaire catholique de langue française s'est doté de voies de communication claires pour faciliter une variété de fonctions des directions et des directions adjointes.
- Le conseil scolaire catholique de langue française fournit des ressources humaines pour appuyer les directions et les directions adjointes dans leur rôle de leaders pédagogiques en milieu minoritaire.

Appuis aux parents et à la communauté francophone

Procédures en place au sein du conseil scolaire catholique de langue française pour aider et inciter les écoles à faire participer les parents et la communauté francophone aux activités et à la vie de l'école.

Indicateurs :

- Le conseil scolaire catholique de langue française offre de la formation pour les présidents et présidentes de conseils d'école.
- Le conseil scolaire catholique de langue française a établi avec les organismes communautaires (santé publique, services municipaux, police communautaire, etc.) des protocoles pour la liaison avec les écoles catholiques de langue française.
- Le conseil scolaire catholique de langue française offre de l'expertise pour communiquer avec le public (lettres aux parents, communiqués sur des événements ou des situations d'urgence).
- Des protocoles de communications sont en place entre le conseil scolaire catholique de langue française et les directions et directions adjointes sur les préoccupations et les plaintes de parents.
- Le conseil scolaire catholique de langue française soutient le recours à des bénévoles dans les écoles catholiques de langue française.

Planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité en leadership en milieu minoritaire, et retenir et appuyer des leaders efficaces

Procédures en place au conseil scolaire catholique de langue française pour que des candidates et candidats de haut calibre soient prêts et disposés à assumer des rôles de leadership scolaire en milieu minoritaire et pour qu'une attention toute particulière soit accordée à tous les aspects de la transition lors d'une relève.

Indicateurs :

- Le conseil scolaire catholique de langue française a des pratiques inclusives d'accueil, de recrutement et de rétention bien établies et clairement communiquées.
- Le conseil scolaire catholique de langue française offre des activités de formation et de perfectionnement aux leaders potentiels.
- Le conseil scolaire catholique de langue française a recours à des méthodes de sélection systématiques, transparentes et inclusives.
- Des appuis sont en place pour les gestionnaires nouvellement nommés.
- Les processus du conseil scolaire catholique de langue française pour le transfert et l'affectation des directions et directions adjointes comportent des appuis pour en assurer la réussite.

Cadre de leadership pour les directions et les directions adjointes de langue française Partie 2 : Les pratiques et procédures du système

<p>Amélioration de l'école de langue française et du conseil scolaire</p> <p>Engagement dont le conseil scolaire de langue française fait preuve envers l'amélioration du rendement des élèves et la réduction des écarts de ce rendement, le traitement éthique des personnes et la responsabilisation du personnel enseignant en milieu minoritaire à l'échelle du district afin de développer les capacités du système.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française soutient l'établissement d'une vision et d'une mission communes pour l'école de langue française en accord avec la Politique d'aménagement linguistique (PAL) de l'Ontario. • Tous les membres du système scolaire (conseillères et conseillers scolaires, gestionnaires, personnel, élèves, membres des conseils d'école) collaborent pour assumer la responsabilité de l'apprentissage de tous les élèves. • Le conseil scolaire de langue française reconnaît l'importance des communautés d'apprentissage professionnelles et des pratiques pour soutenir l'amélioration du rendement des écoles, en accord avec la PAL. • Le conseil scolaire de langue française soutient le développement de la capacité en leadership comme moyen d'améliorer le rendement des élèves. • Le conseil scolaire de langue française fait preuve d'une culture favorable à l'innovation au niveau de l'école en accord avec la vision commune du conseil. • Le conseil scolaire de langue française offre des ressources financières pour soutenir la planification de l'amélioration du rendement des écoles. 	<p>Promotion d'une culture francophone axée sur le professionnalisme</p> <p>Procédures appliquées par le conseil scolaire de langue française pour garantir des relations de travail constructives avec ses gestionnaires des écoles, pour que les directions et directions adjointes se sentent respectées et soient perçues en tant que leaders dans le système, et que leur point de vue soit sollicité et pris en compte.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française s'est doté de politiques et procédures qui stimulent des relations de travail constructives. • Le conseil scolaire de langue française soutient l'établissement d'un climat de travail constructif et solidaire dans les écoles. • Le conseil scolaire de langue française reconnaît l'excellence à chaque niveau de l'organisation. • Des structures flexibles à tous les niveaux de l'organisation diffusent une culture de respect. 	<p>Perfectionnement en leadership en milieu minoritaire</p> <p>Démarches et activités mises en place par le conseil scolaire de langue française pour offrir aux directions et aux directions adjointes la formation et les occasions nécessaires pour développer leur capacité à être des leaders pédagogiques visionnaires en milieu minoritaire et des gestionnaires d'une culture de changement au sein de leur école.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le modèle de perfectionnement en leadership en milieu minoritaire du conseil scolaire de langue française repose sur une définition et une interprétation communes de la notion de leadership efficace découlant de la recherche reconnues en la matière. • Le plan de perfectionnement en leadership en milieu minoritaire, qui est fondé sur les pratiques efficaces établies et réussies en la matière, est institutionnalisé et communiqué à tout le personnel. • Les procédés liés au perfectionnement en leadership en milieu minoritaire reflètent les interprétations contemporaines du leadership et du perfectionnement professionnel. • Le plan du conseil scolaire de langue française en matière de leadership en milieu minoritaire est évalué régulièrement. • Le perfectionnement en leadership en milieu minoritaire est axé sur la Politique d'aménagement linguistique (PAL) pour les écoles de langue française en Ontario. 	<p>Structures administratives</p> <p>Procédures appliquées par le conseil scolaire de langue française et structures administratives en place afin de rationaliser et de filtrer les demandes internes et externes (courrier, courriel et demandes de renseignements), ainsi que pour offrir du soutien à partir du bureau central, au niveau des ressources technologiques notamment; ceci, afin de réduire le fardeau administratif des directions et des directions adjointes.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française a un mécanisme en place pour coordonner les obligations imposées aux écoles de langue française et pour filtrer les demandes externes qui leur sont adressées. • Le conseil scolaire de langue française soutient les directions et les directions adjointes dans la mise en œuvre des politiques et des procédures. • Le conseil scolaire de langue française fournit du soutien technique pour l'utilisation de la technologie dans les écoles de langue française et la prise de décision fondée sur des données. • Le conseil scolaire de langue française s'est doté de voies de communication claires pour faciliter une variété de fonctions des directions et des directions adjointes. • Le conseil scolaire de langue française fournit des ressources humaines pour appuyer les directions et les directions adjointes dans leur rôle de leaders pédagogiques en milieu minoritaire. 	<p>Appuis aux parents et à la communauté francophone</p> <p>Procédures en place au sein du conseil scolaire de langue française pour aider et inciter les écoles à faire participer les parents et la communauté francophone aux activités et à la vie de l'école.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française offre de la formation pour les présidents et présidentes de conseils d'école. • Le conseil scolaire de langue française a établi avec les organismes communautaires (santé publique, services municipaux, police communautaire, etc.) des protocoles pour la liaison avec les écoles de langue française. • Le conseil scolaire de langue française offre de l'expertise pour communiquer avec le public (lettres aux parents, communiqués sur des événements ou des situations d'urgence). • Des protocoles de communications sont en place entre le conseil scolaire de langue française et les directions et directions adjointes sur les préoccupations et les plaintes de parents. • Le conseil scolaire de langue française soutient le recours à des bénévoles dans les écoles de langue française. 	<p>Planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité en leadership en milieu minoritaire, et retenir et appuyer des leaders efficaces</p> <p>Procédures en place au conseil scolaire de langue française pour que des candidates et candidats de haut calibre soient prêts et disposés à assumer des rôles de leadership scolaire en milieu minoritaire et pour qu'une attention toute particulière soit accordée à tous les aspects de la transition lors d'une relève.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française a des pratiques inclusives d'accueil, de recrutement et de rétention bien établies et clairement communiquées. • Le conseil scolaire de langue française offre des activités de formation et de perfectionnement aux leaders potentiels. • Le conseil scolaire de langue française a recours à des méthodes de sélection systématiques, transparentes et inclusives. • Des appuis sont en place pour les gestionnaires nouvellement nommés. • Les processus du conseil scolaire de langue française pour le transfert et l'affectation des directions et directions adjointes comportent des appuis pour en assurer la réussite.
---	--	---	--	--	--

L'Outil d'autoévaluation du leadership <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/systems.html> comporte un ensemble complet de documents dont les conseils peuvent se servir pour évaluer l'appui qu'ils accordent au développement du leadership, y compris un sondage auto-administré auprès des leaders ainsi que des conseils pratiques sur l'utilisation de cet outil.