

Government of Alberta
Ministry of Education
Norme de
qualité pour
le leadership
scolaire



Norme de qualité pour le leadership scolaire

Attendu que

les enseignants, les élèves, les parents, les leaders en éducation et les membres du public de l'Alberta ont la ferme volonté d'assurer à tous les élèves de l'Alberta l'accès à des expériences d'apprentissage de qualité qui leur permettent d'atteindre les résultats et les objectifs d'apprentissage énoncés dans les programmes d'études.

Attendu que

la réussite de tous les membres de la communauté scolaire dépend de la création d'environnements inclusifs dans lesquels la diversité est valorisée et les membres de la communauté scolaire sont accueillis, entourés, respectés et en sécurité.

Attendu que

les directions d'école et les leaders d'autorité scolaire jouent un rôle fondamental dans l'établissement et le soutien des conditions dans lesquelles les aspirations en apprentissage et le potentiel des élèves des Premières Nations, métis et inuits se réaliseront.

Attendu que

les directions d'école et les leaders d'autorité scolaire jouent un rôle important dans l'appui de la collaboration, de la participation et de la responsabilisation de tous les membres du système éducatif de façon à permettre à tous les élèves de réaliser leur potentiel.

Attendu que

les directions d'école et les leaders d'autorité scolaire en Alberta sont des enseignants chevronnés qui savent créer les conditions dans lesquelles l'enseignement de qualité et l'apprentissage optimal peuvent avoir lieu et durer.

Attendu que

la *Norme de qualité pour le leadership scolaire* offre un cadre pour appuyer le perfectionnement professionnel, la supervision et l'évaluation de toutes les directions d'école et de tous les leaders d'autorité scolaire.

Attendu que

les élèves, les parents et d'autres partenaires en éducation doivent avoir confiance que les directions d'école et les leaders d'autorité scolaire de l'Alberta respectent la *Norme de qualité pour le leadership scolaire* tout au long de leur carrière.

Attendu qu'il

est important de reconnaître la valeur d'une norme de pratique professionnelle uniforme pour toutes les directions d'école et les leaders d'autorité scolaire de la province.

Norme de qualité pour le leadership scolaire

1. Dans le contexte du présent document :

- (a) « **autorité scolaire** » désigne un conseil scolaire public, un conseil scolaire séparé, une autorité régionale francophone ou l'administration d'une école à charte ou d'une école privée agréée;
- (b) « **circonscription scolaire** » désigne un conseil scolaire public, un conseil scolaire séparé, une autorité régionale francophone ou une école à charte;
- (c) « **communauté scolaire** » désigne le personnel de l'autorité scolaire, ainsi que les élèves, les parents ou tuteurs et les membres du conseil d'école;
- (d) « **communauté locale** » désigne les membres de la communauté qui s'intéressent à l'éducation et à la communauté scolaire, y compris les Premières Nations et les établissements métis avoisinants, et d'autres membres du public;
- (e) « **compétence** » désigne un ensemble de connaissances, d'habiletés et d'attitudes interdépendantes et développées au fil du temps où l'on puise et que l'on applique dans un contexte de leadership particulier afin de soutenir le leadership de qualité, l'enseignement et l'apprentissage optimal, conformément à la *Norme de qualité pour le leadership scolaire*;
- (f) « **conseil d'école** » désigne un conseil d'école établi en vertu de la *School Act*, ou un comité consultatif de parents établi en vertu du *Private Schools Regulation*;
- (g) « **direction d'école** » désigne, aux fins de la présente norme, le directeur ou la directrice de l'école, tel que défini dans la *School Act*, ainsi que la direction adjointe ou associée;
- (h) « **direction générale** » désigne un directeur général ou une directrice générale (*superintendent*) nommés par un conseil en vertu de la *School Act* et un sous-directeur général ou une sous-directrice générale (*chief deputy superintendent*), le cas échéant, tel que mentionné dans la *Teaching Profession Act*;
- (i) « **élève** » désigne, aux fins de la présente norme, une personne inscrite dans une école ou tenue de fréquenter l'école, tel que requis par la loi, y compris l'enfant âgé de moins de 6 ans qui est inscrit à un programme de services au préscolaire;
- (j) « **enseignant** » désigne une personne qui détient un brevet professionnel à titre d'enseignant en vertu de la *School Act*;
- (k) « **environnement d'apprentissage inclusif** » désigne une salle de classe, une école, un environnement d'apprentissage en ligne ou un autre milieu éducatif structurés de sorte à anticiper et à valoriser les forces et les besoins divers de tous les apprenants, et à y répondre;
- (l) « **indicateurs** » désigne des actions qui conduiront probablement à l'acquisition d'une compétence et qui, conjointement avec la compétence, sont mesurables et observables;
- (m) « **leader** » désigne une direction d'école ou un leader d'autorité scolaire;
- (n) « **leader d'autorité scolaire** » désigne un membre du personnel du bureau central, autre que la direction générale ou la sous-direction générale, dont le poste de leadership l'oblige à détenir un brevet d'enseignement de l'Alberta;
- (o) « **personnel** » désigne toutes les personnes détenant un brevet d'enseignement de l'Alberta ou non dont le rôle à l'école est d'offrir aux élèves des services pédagogiques et d'appui;
- (p) « **réconciliation** » désigne le processus et l'objectif d'effectuer un changement sociétal au moyen d'un recadrage fondamental des idées et des attitudes qui favorise la compréhension interculturelle de sorte à permettre la construction d'une société meilleure grâce à l'apprentissage sur les perspectives et les expériences des Premières Nations, des Métis et des Inuits, y compris l'expérience des pensionnats (écoles résidentielles) et les traités.

2. La Norme de qualité pour le leadership scolaire :

Le leadership est de qualité lorsque l'analyse continue du contexte effectuée par le leader, et les décisions qu'il prend relativement aux connaissances et aux compétences de leadership à mettre en application, donnent lieu à un enseignement de qualité et à un apprentissage optimal pour tous les élèves.

3. La *Norme de qualité pour le leadership scolaire* s'applique à tous les leaders employés par une autorité scolaire. Tous les leaders doivent respecter la *Norme de qualité pour le leadership scolaire* tout au long de leur carrière. Les directions d'école telles que définies dans la *School Act* sont tenues de démontrer toutes les compétences. Les autres leaders sont tenus de démontrer les compétences directement liées à leur rôle. Dans tout contexte donné, le jugement professionnel raisonné doit déterminer si la *Norme de qualité pour le leadership scolaire* est respectée.

4. Les compétences et les indicateurs suivants décrivent la *Norme de qualité pour le leadership scolaire* :

Favoriser les relations efficaces

1. **Le leader tisse des relations de travail positives avec les membres de la communauté scolaire et de la communauté locale.**

Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

- (a) agir avec équité, respect et intégrité;
- (b) faire preuve d'empathie et avoir un souci réel pour les autres;
- (c) créer un environnement d'apprentissage accueillant, bienveillant, respectueux et sécuritaire;
- (d) créer des possibilités pour les parents ou tuteurs, à titre de partenaires en éducation, de jouer un rôle actif dans l'éducation de leur enfant;
- (e) établir des relations avec les parents ou tuteurs, les aînés ou gardiens du savoir, les leaders et les membres de la communauté locale des Premières Nations, des Métis ou des Inuits;

- (f) s'engager en faveur de la santé et du bien-être de tous les enseignants, les membres du personnel et les élèves;
- (g) agir constamment dans l'intérêt des élèves;
- (h) entretenir des relations collégiales en modelant et en favorisant le dialogue ouvert et collaboratif;
- (i) communiquer, faciliter et résoudre des problèmes efficacement;
- (j) mettre en œuvre des processus pour améliorer les relations de travail et gérer les conflits au sein de la communauté scolaire.

Donner l'exemple de l'engagement envers le perfectionnement professionnel

2. **Le leader participe tout au long de sa carrière au perfectionnement professionnel et à la réflexion critique continue afin de déterminer des occasions d'améliorer le leadership, l'enseignement et l'apprentissage.**

Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

- (a) intervenir auprès des enseignants, des directions d'école et d'autres leaders pour renforcer des capacités et des expertises professionnelles personnelles et collectives;
- (b) rechercher activement des rétroactions et des renseignements provenant de plusieurs sources différentes afin d'améliorer la pratique du leadership;
- (c) rechercher, analyser et appliquer des recherches en éducation pour orienter la pratique efficace;
- (d) mobiliser les membres de la communauté scolaire pour bâtir une compréhension commune des tendances actuelles et des priorités au sein du système éducatif.

Faire preuve d'un leadership visionnaire

3. Le leader collabore avec la communauté scolaire à la création et à la mise en œuvre d'une vision commune pour la réussite, l'engagement, l'apprentissage et le bien-être des élèves.

Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

- (a) communiquer une philosophie de l'éducation centrée sur l'élève et fondée sur de solides principes d'enseignement et de leadership efficaces;
- (b) reconnaître les valeurs et les aspirations de la communauté scolaire et apprécier manifestement la diversité;
- (c) collaborer avec d'autres leaders et directions générales en faisant face aux défis et en visant des priorités;
- (d) soutenir des membres de la communauté scolaire, y compris ceux du conseil d'école, qui jouent leur rôle et s'acquittent de leurs responsabilités;
- (e) encourager l'innovation, faciliter le changement positif et appuyer l'engagement envers l'amélioration continue;
- (f) obtenir, diffuser et utiliser une gamme de données pour déterminer les progrès faits vers la réalisation des objectifs.

Diriger une communauté d'apprentissage

4. Le leader encourage et soutient une culture qui appuie l'enseignement et l'apprentissage fondés sur des données.

Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

- (a) promouvoir l'égalité au sein de la communauté scolaire, ainsi que le respect relativement aux droits prévus par la *Alberta Human Rights Act* et la *Charte canadienne des droits et libertés*;
- (b) créer un environnement d'apprentissage inclusif où la diversité est valorisée, le sentiment d'appartenance est souligné et tous les élèves et tous les membres du personnel sont accueillis, entourés, respectés et en sécurité;
- (c) renforcer le partage de la responsabilité de la réussite de tous les élèves;
- (d) développer une culture d'attentes élevées à l'endroit de tous les élèves et de tout le personnel;
- (e) créer des occasions d'apprentissage significatives et collaboratives pour les enseignants et les membres du personnel de soutien;
- (f) créer des possibilités et mettre en place des attentes pour la participation positive des parents ou tuteurs au soutien de l'apprentissage des élèves;
- (g) créer un environnement propice à l'utilisation sécuritaire et éthique de la technologie;
- (h) collaborer avec les agences de services communautaires dans l'offre de services individualisés de soutien et d'encadrement à tous les élèves qui pourraient en avoir besoin, y compris ceux qui ont des besoins en santé mentale;
- (i) reconnaître les réalisations des élèves et du personnel.

Soutenir l'application de connaissances de base au sujet des Premières Nations, des Métis et des Inuits

5. Le leader soutient la communauté scolaire dans l'acquisition et l'application de connaissances de base sur les Premières Nations, les Métis et les Inuits dans l'intérêt de tous les élèves.

Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

- (a) comprendre les répercussions historiques, sociales, économiques et politiques :
 - des traités et accords avec les Premières Nations,
 - de la législation et des accords négociés avec les Métis,
 - des pensionnats (écoles résidentielles) et de leurs séquelles;
- (b) aligner les ressources et renforcer les capacités de la communauté scolaire pour appuyer la réussite des élèves des Premières Nations, métis et inuits;
- (c) offrir à tous les membres du personnel et à tous les élèves des possibilités d'acquérir une connaissance, une compréhension et un respect des histoires, des cultures, des langues, des contributions, des perspectives, des expériences et des contextes actuels des Premières Nations, des Métis et des Inuits;
- (d) profiter des occasions et utiliser des pratiques susceptibles de favoriser la réconciliation au sein de la communauté scolaire.

Offrir un leadership pédagogique

6. Le leader fait en sorte que chaque élève ait accès à un enseignement de qualité et puisse vivre des expériences d'apprentissage optimales.

Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

- (a) renforcer la capacité des enseignants à répondre aux besoins d'apprentissage de tous les élèves;
- (b) mettre en œuvre des processus de perfectionnement professionnel, de supervision et d'évaluation pour que tous les enseignants atteignent la *Norme de qualité pour l'enseignement*;
- (c) veiller à ce que l'instruction offerte corresponde aux résultats d'apprentissage énoncés dans les programmes d'études;
- (d) offrir des soutiens, au besoin, pour le mentorat et l'encadrement des enseignants et membres de la direction;
- (e) montrer une bonne compréhension de la pédagogie et des programmes d'études efficaces;
- (f) faciliter l'emploi de plusieurs technologies différentes pour soutenir l'apprentissage chez tous les élèves;
- (g) veiller à ce que les pratiques employées pour l'évaluation des élèves soient justes, appropriées et fondées sur des données;
- (h) interpréter une large gamme de données pour orienter la pratique scolaire et permettre la réussite de tous les élèves;
- (i) faciliter l'accès à des ressources, à des agences et à des experts à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté scolaire pour le soutien de l'apprentissage et de la croissance des élèves.

Renforcer les capacités en leadership

7. Le leader offre aux membres de la communauté scolaire des possibilités de renforcer leurs capacités en leadership et d'aider les autres à jouer leur rôle éducatif.

Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

- (a) pratiquer la prise de décision consultative et collaborative éclairée par le dialogue ouvert et des perspectives multiples;
- (b) repérer, encadrer et responsabiliser des enseignants jouant un rôle de leadership éducatif;
- (c) promouvoir la participation des parents aux conseils d'école et la facilitation de la participation constructive des conseils d'école à la vie scolaire;
- (d) créer des occasions pour les élèves de participer à des activités de leadership et de faire entendre leur voix dans un rôle de leadership et dans la prise de décision scolaires;
- (e) promouvoir le développement de l'esprit d'équipe et du leadership partagé chez les membres de la communauté scolaire.

Gérer le fonctionnement et les ressources de l'école

8. Le leader dirige les opérations et gère les ressources avec efficacité.

Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

- (a) déterminer les secteurs ayant des besoins et planifier à leur sujet;
- (b) appliquer à toutes les décisions des principes de l'enseignement et de l'apprentissage efficaces, du développement de l'enfant et du leadership éthique;

- (c) aligner des pratiques, des procédures, des politiques, des décisions et des ressources sur la vision, les objectifs et les priorités de l'école et de l'autorité scolaire;
- (d) effectuer un suivi des décisions prises en allouant des ressources humaines, physiques, technologiques et financières afin d'offrir des environnements d'apprentissage et des appuis nécessaires pour permettre ou améliorer l'apprentissage de tous les élèves;
- (e) faciliter l'accès à la technologie et aux environnements d'apprentissage numériques appropriés;
- (f) veiller à ce que les opérations soient conformes aux dispositions de la législation, des politiques et des règlements provinciaux, et aux politiques et processus de l'autorité scolaire.

Comprendre le contexte social plus large et y réagir

9. Le leader comprend l'incidence des contextes politiques, sociaux, économiques, juridiques et culturels sur les écoles et l'autorité scolaire, et agit en conséquence.

Les indicateurs de l'acquisition de cette compétence comprennent les capacités à :

- (a) aider la communauté scolaire à comprendre les cadres juridiques et les politiques à la base du système d'éducation de l'Alberta;
- (b) faire connaître les besoins des élèves au niveau de la communauté, de l'autorité scolaire et de la province;
- (c) interagir avec les partenaires communautaires locaux pour mieux comprendre les contextes locaux;
- (d) comprendre les tendances et les enjeux à l'échelle locale, provinciale, nationale et internationale, ainsi que leurs répercussions sur l'éducation;
- (e) aider les membres de la communauté scolaire à comprendre les tendances et les enjeux à l'échelle locale, provinciale, nationale et internationale qui sont liés à l'éducation.



Alberta Education, Office of the Registrar
2nd Floor, 44 Capital Boulevard Building
10044 - 108 Street
Edmonton, Alberta T5J 5E6
(780) 427-2045