

Government of Alberta  
Ministry of Education

# Norme de qualité pour la direction générale



# Norme de qualité pour la direction générale

---

## 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 d'apprentissage énoncés dans les programmes d'études.

## Attendu que

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

## Attendu que

les directions générales 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 réalisent.

## Attendu que

le leadership de qualité est optimal lorsque les directions générales collaborent avec les enseignants, les directions d'école, les leaders d'autorité scolaire, les conseils d'école et les parents de façon à permettre à tous les élèves de réaliser leur potentiel.

## Attendu que

la recherche pédagogique actuelle et pertinente doit guider la pratique professionnelle des enseignants, des directions d'école, des leaders d'autorité scolaire et des directions générales, en soulignant l'importance de l'amélioration 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 générales de la province.

# Norme de qualité pour la direction générale

## 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) « **communauté scolaire** » désigne le personnel de l'autorité scolaire, ainsi que les élèves, les parents ou tuteurs et les membres du conseil d'école;
- (c) « **communauté locale** » désigne les membres de la communauté résidant sur le territoire de l'autorité scolaire ou à proximité qui s'intéressent à l'éducation et les opérations de l'autorité scolaire, y compris les Premières Nations et les établissements métis avoisinants, et d'autres membres du public;
- (d) « **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 et l'enseignement de qualité et l'apprentissage optimal, conformément à la *Norme de qualité pour la direction générale*;
- (e) « **conseil** », dans le présent document, désigne l'organe de direction d'une autorité scolaire publique, d'une autorité scolaire séparée, d'une autorité régionale francophone ou de l'administration d'une école à charte;
- (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 en vertu de 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, selon la loi, y compris l'enfant ayant 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) « **indicateurs** » désigne des actions qui conduiront probablement à l'acquisition d'une compétence et qui, conjointement avec la compétence, sont mesurables et observables;
- (l) « **leader d'autorité scolaire** » désigne un membre du personnel du bureau central d'une autorité scolaire, autre que le directeur général ou la sous-direction générale, dont le poste de leadership l'oblige à détenir un brevet d'enseignement de l'Alberta;
- (m) « **personnel** » désigne toutes les personnes détenant ou non un brevet d'enseignement dont le rôle à l'autorité scolaire est d'offrir aux élèves des services pédagogiques et d'appui;
- (n) « **réconciliation** » désigne le processus et l'objectif d'effectuer un changement social 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 la direction générale :

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

3. La *Norme de qualité pour la direction générale* s'applique aux directions générales. Toutes les directions générales doivent respecter la *Norme de qualité pour la direction générale* tout au long de leur carrière. Les directions générales telles que définies dans la *School Act* doivent démontrer toutes les compétences énumérées dans la *Norme de qualité pour la direction générale*. Les sous-directions générales doivent démontrer toutes les compétences directement reliées aux rôles qui leur sont assignés par la direction générale. Dans tout contexte donné, le jugement professionnel raisonné doit déterminer si la *Norme de qualité pour la direction générale* est respectée.
4. Les compétences et les indicateurs suivants décrivent la *Norme de qualité pour la direction générale* :

## Tisser des relations efficaces

### 1. La direction générale crée un environnement d'apprentissage accueillant, bienveillant, respectueux et sécuritaire en tissant des relations positives et productives 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) collaborer avec des agences communautaires et provinciales afin de répondre aux besoins des élèves et de leur famille;
- (b) employer des stratégies de renforcement de l'esprit d'équipe et employer des processus visant une solution pour répondre aux défis;
- (c) développer et entretenir 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;
- (d) modeler des pratiques de leadership éthiques fondées sur l'intégrité et l'objectivité;
- (e) établir des relations constructives avec les élèves, le personnel, les conseils d'école, les parents ou tuteurs, les regroupements des employés, le ministère de l'Éducation et d'autres organismes de parties prenantes;

- (f) faciliter la participation significative des membres de la communauté scolaire et de la communauté locale dans la prise de décision.

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

### 2. La direction générale participe tout au long de sa carrière au perfectionnement professionnel et à la réflexion critique continue, déterminant et utilisant des occasions indiquées par les recherches pour renforcer le leadership, l'enseignement et l'apprentissage.

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) collaborer avec les enseignants, les directions d'école, les leaders d'autorité scolaire et d'autres directions générales pour renforcer les capacités et les expertises professionnelles;
- (c) rechercher activement des rétroactions et des renseignements provenant de plusieurs sources différentes afin d'améliorer la pratique du leadership;
- (d) rechercher et analyser de façon critique des recherches en éducation et les appliquer aux décisions et aux pratiques, le cas échéant;
- (e) offrir son leadership pour appuyer les initiatives de l'autorité scolaire en matière de recherche, le cas échéant;
- (f) mobiliser les enseignants, les directions d'école, les leaders d'autorité scolaire, la communauté scolaire et les membres de la communauté locale pour développer une compréhension commune des tendances actuelles et des priorités au sein du système éducatif.

## Faire preuve d'un leadership visionnaire

### 3. La direction générale s'engage avec la communauté scolaire envers la mise en œuvre d'une vision de la réussite future des élèves fondée sur des valeurs et des croyances communes.

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

- (a) faire en sorte que la vision soit fondée sur les recherches sur l'apprentissage, l'enseignement et le leadership efficaces;
- (b) promouvoir l'innovation et l'amélioration continue grâce à la mise en place de structures et à l'élaboration de stratégies pour appuyer la collaboration professionnelle du personnel;
- (c) promouvoir, au sein de la communauté scolaire, une compréhension commune et l'appui des objectifs, des priorités et des initiatives stratégiques de l'autorité scolaire;
- (d) faire en sorte que la vision exprimée dans le plan d'éducation de l'autorité scolaire reflète l'examen continu des réalisations de l'autorité, qu'elle réponde à toutes les exigences énoncées dans la législation provinciale et qu'elle intègre les perspectives de la communauté scolaire.

## Mener l'apprentissage

### 4. La direction générale établit et entretient, au sein de la communauté scolaire, une culture d'apprentissage qui favorise la réflexion critique continue sur la pratique et la responsabilité partagée de la réussite des élèves et de l'amélioration continue.

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) offrir des possibilités d'apprentissage fondées sur des principes issus de la recherche pour favoriser l'enseignement, l'apprentissage et le leadership efficaces, afin d'appuyer le renforcement des capacités de tous les membres de la communauté scolaire à jouer leur rôle éducatif;
- (c) faire en sorte que l'ensemble de l'instruction au sein de l'autorité scolaire réponde aux résultats d'apprentissage énoncés dans les programmes d'études;
- (d) promouvoir les relations collégiales, la collaboration, la pensée critique et l'innovation dans la communauté scolaire;
- (e) assurer aux membres du personnel l'accès aux ressources, aux programmes et à l'expertise dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles et répondre aux besoins d'apprentissage de tous les élèves;
- (f) renforcer les capacités des directions d'école et des leadeurs d'autorité scolaire, et tenir ces mêmes directions et leadeurs responsables de fournir un leadership pédagogique à l'aide de pratiques efficaces de soutien, de supervision et d'évaluation;
- (g) faire en sorte que les pratiques d'évaluation de l'autorité scolaire sont équitables, appropriées, fondées sur des données et utilisées pour améliorer l'apprentissage, l'enseignement et le leadership.

## Assurer à tous les élèves de l'instruction au sujet des Premières Nations, des Métis et des Inuits

### 5. La direction générale établit les structures et fournit les ressources nécessaires pour que la communauté scolaire acquière et applique des connaissances de base sur les Premières Nations, les Métis et les Inuits au profit de tous les élèves.

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

- (a) soutenir le personnel pour ce qui est de l'accès au perfectionnement professionnel et au renforcement des capacités nécessaires pour répondre aux besoins d'apprentissage des élèves des Premières Nations, métis, inuits, ainsi que de tous les autres élèves;
- (b) engager et collaborer avec les chefs de file, les organismes et les communautés des Premières Nations et métis avoisinants afin d'optimiser la réussite et le développement de l'apprentissage des élèves des Premières Nations, métis, inuits, ainsi que de tous les autres élèves;
- (c) comprendre les répercussions historiques, sociales, économiques et politiques :
  - des traités et des accords avec les Premières Nations,
  - de la législation et des accords négociés avec les Métis,
  - des pensionnats (écoles résidentielles) et de leurs séquelles;
- (d) allouer les ressources de l'autorité scolaire et renforcer sa capacité organisationnelle pour favoriser la réussite des élèves des Premières Nations, métis et inuits;
- (e) profiter des occasions et utiliser des pratiques susceptibles de favoriser la réconciliation au sein de la communauté scolaire.

## Gérer le bon fonctionnement et ressources de l'autorité scolaire

### 6. La direction générale dirige les activités de l'autorité scolaire et alloue les ressources stratégiquement dans l'intérêt de tous les élèves et en fonction des objectifs et des priorités de l'autorité scolaire.

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

- (a) assurer la direction de la gestion des finances et des ressources conformément à toutes les exigences de la législation, des règlements et de l'autorité scolaire;
- (b) faire en sorte que les ressources humaines de l'autorité scolaire soient utilisées efficacement pour réaliser le plan d'éducation de l'autorité scolaire;
- (c) déléguer des responsabilités au personnel, le cas échéant, pour améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles;
- (d) organiser le soutien, la surveillance continue et l'évaluation de tous les membres du personnel selon leurs responsabilités professionnelles respectives;
- (e) élaborer des processus de planification et de prise de décision stratégiques qui sont fondés sur des données et qui s'adaptent à l'évolution des contextes;
- (f) respecter la diversité culturelle et apprécier les perspectives divergentes exprimées au sein de la communauté scolaire;
- (g) reconnaître les réalisations des élèves et du personnel;
- (h) mettre en œuvre des programmes et des procédures pour la gestion efficace des ressources humaines à l'appui du mentorat, du renforcement des capacités et de la planification de la relève.

## Appuyer la gouvernance efficace

### 7. La direction générale des écoles à laquelle fait référence la *School Act*, en tant que dirigeant du conseil scolaire et leader de l'autorité scolaire, fournit au conseil l'information, les recommandations et le soutien nécessaires à l'accomplissement de son rôle de gouvernance, et présente au ministre des rapports sur toutes les questions relevant de la direction générale en vertu de la *School Act* et d'autres lois provinciales.

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

- (a) établir et maintenir une relation de travail productive avec le conseil fondée sur la confiance mutuelle, le respect et l'intégrité;
- (b) faire en sorte que tous les élèves et que tout le personnel bénéficient d'un environnement d'apprentissage accueillant, bienveillant, respectueux et sécuritaire qui respecte la diversité et favorise un sentiment d'appartenance;
- (c) faire en sorte que les élèves de l'école reçoivent un enseignement qui leur permet d'atteindre les normes d'éducation fixées par le ministre de l'Éducation;
- (d) faire en sorte que les plans, les affectations de ressources, les stratégies et les procédures de l'autorité scolaire conduisent à la réalisation de ses objectifs et priorités;
- (e) faire en sorte que la gestion des finances et des ressources du conseil soit conforme à toutes les exigences pertinentes des lois, des règlements et de l'autorité scolaire;
- (f) soutenir le conseil pendant l'exercice de ses fonctions de gouvernance dans les domaines financier, stratégique et génératif;
- (g) mettre en œuvre les politiques du conseil et soutenir l'examen et l'évaluation de leurs répercussions à intervalles réguliers;
- (h) organiser le soutien, la surveillance continue et l'évaluation de tous les membres du personnel selon leurs responsabilités professionnelles respectives;
- (i) faciliter la collaboration entre le conseil, le personnel et les dirigeants, les organismes et les communautés des Premières Nations, métisses et inuites, afin d'établir des orientations stratégiques pour appuyer le rendement et l'épanouissement des élèves des Premières Nations, métis et inuits;
- (j) renforcer la capacité du conseil et du personnel à prédire et à faire connaître les situations émergentes, qui comprend la préparation aux urgences et la gestion des crises, à prévoir également les tendances et les contextes politiques, sociaux, économiques, juridiques et culturels, et à agir face à de tels contextes, situations et tendances;
- (k) soutenir le conseil scolaire dans sa consultation auprès de la communauté scolaire pour l'élaboration d'une vision d'un avenir qui favorisera la réussite des élèves;
- (l) faciliter la communication publique continue au sujet des activités du conseil et de la réalisation de ses objectifs et priorités;
- (m) promouvoir les relations constructives entre le conseil, le personnel, les autorités provinciales, les établissements postsecondaires et les parties prenantes du secteur de l'éducation.



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