

# 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 élèves<sup>1</sup>. 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 leadership<sup>2</sup> 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.

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> 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](http://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'attitudes<sup>3</sup>. Les pratiques de leadership fondamentales définies dans les Cadres sont celles qui ont eu la plus grande incidence sur les résultats des élèves<sup>4</sup>.

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'enseignement<sup>5</sup>. 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 pédagogiques<sup>6</sup> 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.*

<sup>3</sup> 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.*

<sup>4</sup> 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/>

<sup>5</sup> 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.*

<sup>6</sup> 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 agentes et agents de supervision des écoles de langue française

## Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership

ÉTABLIR LES ORIENTATIONS
<p>L'agente ou l'agent de supervision 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.</p>
<p><b>Pratiques :</b> <i>L'agente ou agent de supervision :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>veille à ce que la vision de l'école de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous;</li> <li>travaille au sein du conseil et des communautés scolaires pour traduire la vision dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration des écoles de langue française;</li> <li>oriente et instaure la vision et les valeurs dans ses pratiques et son travail quotidiens;</li> <li>motive les autres et travaille avec eux pour créer une culture de partage et un climat positif;</li> <li>assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence;</li> <li>veille à ce que la planification stratégique tienne compte de la diversité, des valeurs et de l'expérience du conseil et des communautés scolaires francophones;</li> <li>établit une communication continue et efficace avec les écoles et les communautés scolaires francophones.</li> </ul>
<p><b>Compétences :</b> <b>Habiletés</b> <i>L'agente ou agent de supervision est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de penser de manière stratégique et d'élaborer et de communiquer une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques;</li> <li>d'inspirer, d'inviter, de motiver les autres et de leur donner les moyens d'animer la vision;</li> <li>de modéliser les valeurs et la vision du conseil;</li> <li>d'engager activement la communauté diverse, pour nouer les relations et les alliances.</li> </ul>
<p><b>Connaissances</b> <i>L'agente ou agent de supervision connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le mandat de l'école de langue française en milieu minoritaire;</li> <li>les tendances locales, nationales et mondiales;</li> <li>les moyens d'élaborer, de communiquer et de mettre en œuvre une vision partagée;</li> <li>les processus de planification stratégique;</li> <li>les moyens de communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'école de langue française;</li> <li>les nouvelles technologies, leur utilisation et leur impact;</li> <li>le changement, la créativité et l'innovation de premier ordre.</li> </ul>
<p><b>Attitudes</b> <i>L'agente ou agent de supervision :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>démontre son engagement à établir des objectifs qui sont non seulement ambitieux et audacieux, mais également réalistes et atteignables;</li> <li>est persuadé que tous les élèves sont capables d'apprendre;</li> <li>est déterminé à instaurer une culture inclusive, respectueuse et équitable au sein du conseil.</li> </ul>

NOUER LES RELATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GENS
<p>L'agente ou l'agent de supervision d'école de langue française s'applique à établir des relations de confiance avec les élèves, le personnel, les familles et les collectivités, qui reposent sur le respect mutuel. L'agente ou l'agent de supervision donne aux autres les moyens de travailler dans le meilleur intérêt de tous les élèves. L'agente ou l'agent de supervision avec ses directions d'école, 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.</p>
<p><b>Pratiques :</b> <i>L'agente ou agent de supervision :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive;</li> <li>élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire;</li> <li>engage la direction et le personnel enseignant dans l'apprentissage professionnel;</li> <li>élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire;</li> <li>utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser;</li> <li>reconnait et célèbre les réalisations des individus et des équipes;</li> <li>encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels.</li> <li>dirige par l'exemple, et applique les valeurs fondamentales qui s'appliquent aux écoles de langue française dans un milieu minoritaire;</li> <li>démontre une prise de décisions transparente et la cohérence entre la parole et l'action;</li> <li>maintient une visibilité élevée dans le conseil et dans les écoles, associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves.</li> </ul>
<p><b>Compétences :</b> <b>Habiletés</b> <i>L'agente ou agent de supervision est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'instaurer une culture ouverte, juste et équitable;</li> <li>de former, d'appuyer et d'autonomiser les gens et les équipes;</li> <li>de formuler et de recevoir des commentaires;</li> <li>d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à réaliser des objectifs ambitieux;</li> <li>de communiquer efficacement avec toutes sortes de personnes, dont les membres du grand public et des médias;</li> <li>de gérer les conflits efficacement;</li> <li>d'écouter avec empathie et attention;</li> <li>d'instaurer des principes et des pratiques non discriminatoires.</li> </ul>
<p><b>Connaissances</b> <i>L'agente ou agent de supervision connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'importance des relations interpersonnelles, de la formation des adultes et des modèles de perfectionnement professionnel durable;</li> <li>des stratégies pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes;</li> <li>la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école;</li> <li>l'incidence du changement sur les organismes et les gens.</li> </ul>
<p><b>Attitudes</b> <i>L'agente ou agent de supervision :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>est déterminé à instaurer des relations de travail efficaces;</li> <li>est déterminé à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire;</li> <li>est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace;</li> <li>fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience;</li> <li>fait preuve d'intégrité.</li> </ul>

METTRE AU POINT L'ORGANISME
<p>L'agente ou l'agent de supervision 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.</p>
<p><b>Pratiques :</b> <i>L'agente ou agent de supervision :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>instaure des cultures d'apprentissage en collaboration au sein du conseil et fait de même avec les écoles de langue française;</li> <li>favorise l'engagement au sein des écoles de langue française afin de créer des communautés d'apprentissage efficaces;</li> <li>entretient et promeut la diversité au sein du personnel;</li> <li>supervise le personnel efficacement.</li> <li>utilise l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle;</li> <li>encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant que directions d'école, directions adjointes, enseignantes et enseignants œuvrant en milieu minoritaire;</li> <li>instaure une culture au conseil qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés.</li> </ul>
<p><b>Compétences :</b> <b>Habiletés</b> <i>L'agente ou agent de supervision est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de mettre en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles</li> <li>d'entretenir et de consolider les relations à l'intérieur et à l'extérieur du conseil et des écoles;</li> <li>de percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires;</li> <li>de promouvoir une culture de changement;</li> <li>d'engager le dialogue propice à la création de partenariats communautaires francophones;</li> <li>d'écouter les commentaires des membres de la collectivité et d'y donner suite;</li> <li>d'engager les parents et les élèves.</li> </ul>
<p><b>Connaissances</b> <i>L'agente ou agent de supervision connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>comment instaurer et entretenir une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française;</li> <li>les stratégies de gestion;</li> <li>les modèles de partenariat efficace;</li> <li>les stratégies pour encourager la participation des parents;</li> <li>les politiques et procédures ministérielles;</li> <li>les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité.</li> </ul>
<p><b>Attitudes</b> <i>L'agente ou agent de supervision :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>accepte la responsabilité du climat du conseil et des résultats des élèves;</li> <li>fait preuve d'éthique.</li> </ul>

DIRIGER LE PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT
<p>L'agente ou agent de supervision de l'école de langue française établit des attentes élevées en matière d'apprentissage et surveille l'efficacité de l'enseignement en milieu minoritaire. L'agente ou l'agent de supervision gère l'organisation du conseil 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.</p>
<p><b>Pratiques :</b> <i>L'agente ou agent de supervision :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>veille à ce que les résultats des élèves soient, de façon cohérente et continue, au centre des préoccupations du conseil scolaire, en utilisant le système et les données scolaires pour surveiller les progrès, et appuie et encourage l'atteinte des mêmes objectifs au sein des écoles.</li> <li>veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources;</li> <li>met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école de langue française;</li> <li>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;</li> <li>fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum et à l'enseignement différencié;</li> <li>protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves;</li> <li>attribue des ressources pour que la direction mette en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité des élèves;</li> <li>instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves.</li> </ul>
<p><b>Compétences :</b> <b>Habiletés</b> <i>L'agente ou agent de supervision est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de démontrer des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage;</li> <li>d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter pour le rendement des élèves;</li> <li>de prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage par la recherche;</li> <li>d'établir et d'entretenir des structures et systèmes pour une gestion efficace du conseil et des écoles;</li> <li>de prendre des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés;</li> <li>de gérer son emploi du temps avec efficacité;</li> <li>d'appuyer des stratégies du développement du caractère auprès des élèves.</li> </ul>
<p><b>Connaissances</b> <i>L'agente ou agent de supervision connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les stratégies visant à améliorer le rendement;</li> <li>les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage;</li> <li>les stratégies facilitant l'inclusion, la diversité et l'accès;</li> <li>le curriculum et sait le gérer;</li> <li>les outils de collecte et d'analyse des données;</li> <li>les outils d'autoévaluation de l'école et du conseil;</li> <li>les stratégies efficaces de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant;</li> <li>la planification stratégique pour la mise en œuvre de projets et de changements qui respectent les visés de la Politique d'aménagement linguistique;</li> <li>les questions juridiques;</li> <li>l'importance d'un processus efficace du développement du caractère de l'élève ainsi que l'importance de respecter le cheminement culturel de l'élève fondé sur le processus de construction identitaire.</li> </ul>
<p><b>Attitudes</b> <i>L'agente ou agent de supervision s'engage à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rehausser les normes pour tous;</li> <li>l'équité des résultats pour tous les élèves et à combler les écarts au niveau des résultats;</li> <li>répondre aux besoins de tous les élèves de diverses manières;</li> <li>instaurer un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain.</li> <li>protéger les droits de la personne.</li> </ul>

ASSURER L'IMPUTABILITÉ
<p>Tel que stipulé dans le cadre d'imputabilité proposé pour l'Éducation en langue française, l'agente ou agent de supervision est responsable de créer les conditions de succès de tous les élèves. L'agente ou l'agent de supervision 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. L'agente ou l'agent de supervision doit veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école.</p>
<p><b>Pratiques :</b> <i>L'agente ou agent de supervision :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>mesure et gère l'efficacité du leadership au moyen des résultats des élèves;</li> <li>travaille avec la direction pour faire correspondre les objectifs du conseil scolaire aux objectifs provinciaux.</li> <li>appuie le travail de la direction avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires au conseil afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif;</li> <li>élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement du conseil et de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, parents, communauté);</li> <li>tient compte de l'apport personnel au rendement du conseil et tient compte des commentaires des autres;</li> <li>participe activement à une évaluation externe personnelle et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs;</li> <li>crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs du conseil de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales;</li> <li>établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration déployés par le conseil scolaire;</li> <li>établit des liens avec le Ministère pour influencer l'orientation du Ministère de façon à appuyer les plans du conseil scolaire de langue française;</li> <li>élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration du conseil.</li> </ul>
<p><b>Compétences :</b> <b>Habiletés</b> <i>L'agente ou agent de supervision est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de favoriser l'engagement des communautés scolaires de la direction envers l'évaluation rigoureuse et systématique des écoles;</li> <li>de recueillir et d'utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles des écoles;</li> <li>d'aider les directions d'école à faire l'association des résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école.</li> </ul>
<p><b>Connaissances</b> <i>L'agente ou agent de supervision connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les cadres de responsabilité, y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord;</li> <li>le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable;</li> <li>l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement du conseil;</li> <li>les principes et les pratiques de gestion du rendement.</li> </ul>
<p><b>Attitudes</b> <i>L'agente ou agent de supervision fait preuve d'engagement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école et du conseil;</li> <li>envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion;</li> <li>aux valeurs reliées aux écoles de langue française en milieu minoritaire et leur mise en œuvre.</li> </ul>

**Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision des écoles de langue française  
Partie 2 : Les pratiques et procédures du système**

<p><b>Amélioration de l'école de langue française et du conseil scolaire</b></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 à l'échelle du district afin de développer les capacités du système.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>Le conseil scolaire de langue française soutient le développement de la capacité en leadership comme moyen d'améliorer le rendement des élèves.</li> <li>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.</li> <li>Le conseil scolaire de langue française offre des ressources financières pour soutenir la planification de l'amélioration du rendement des écoles.</li> </ul>	<p><b>Promotion d'une culture francophone axée sur le professionnalisme</b></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"> <li>Le conseil scolaire de langue française s'est doté de politiques et procédures qui stimulent des relations de travail constructives.</li> <li>Le conseil scolaire de langue française soutient l'établissement d'un climat de travail constructif et solidaire dans les écoles.</li> <li>Le conseil scolaire de langue française reconnaît l'excellence à chaque niveau de l'organisation.</li> <li>Des structures flexibles à tous les niveaux de l'organisation diffusent une culture de respect.</li> </ul>	<p><b>Perfectionnement en leadership en milieu minoritaire</b></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"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>Les procédés liés au perfectionnement en leadership en milieu minoritaire reflètent les interprétations contemporaines du leadership et du perfectionnement professionnel.</li> <li>Le plan du conseil scolaire de langue française en matière de leadership en milieu minoritaire est évalué régulièrement.</li> <li>Le perfectionnement en leadership en milieu minoritaire est axé sur la Politique d'aménagement linguistique (PAL) pour les écoles de langue française en Ontario.</li> </ul>	<p><b>Structures administratives</b></p> <p>Procédures appliquées par le conseil scolaire 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 principal, au niveau des ressources technologiques notamment, afin de réduire le fardeau administratif des directions et des directions adjointes.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil scolaire a un mécanisme en place pour coordonner les obligations imposées aux écoles et pour filtrer les demandes externes qui leur sont adressées.</li> <li>Le conseil scolaire soutient les directions et les directions adjointes dans la mise en œuvre des politiques et des procédures.</li> <li>Le conseil scolaire fournit du soutien technique pour l'utilisation de la technologie dans les écoles et la prise de décision fondée sur des données.</li> <li>Le conseil scolaire s'est doté de voies de communication claires pour faciliter une variété de fonctions des directions et des directions adjointes.</li> <li>Le conseil scolaire fournit des ressources humaines pour appuyer les directions et les directions adjointes dans leur rôle de leaders pédagogiques.</li> </ul>	<p><b>Appuis aux parents et à la communauté francophone</b></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"> <li>Le conseil scolaire de langue française offre de la formation pour les présidents et présidentes de conseils d'école.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>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.</li> <li>Le conseil scolaire de langue française soutient le recours à des bénévoles dans les écoles de langue française.</li> </ul>	<p><b>Planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité en leadership en milieu minoritaire, et retenir et appuyer des leaders efficaces</b></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"> <li>Le conseil scolaire de langue française a des pratiques inclusives d'identification et de recrutement bien établies et clairement communiquées.</li> <li>Le conseil scolaire de langue française offre des activités de formation et de perfectionnement aux leaders potentiels.</li> <li>Le conseil scolaire de langue française a recours à des méthodes de sélection systématiques, transparentes et inclusives.</li> <li>Des appuis sont en place pour les gestionnaires nouvellement nommés.</li> <li>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.</li> </ul>
---	---	--	---	---	--

## Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision des écoles catholiques de langue française

### Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership

#### CULTURE, COMMUNAUTÉ ET FOI CATHOLIQUES

##### Pratiques :

*L'agente ou l'agent de supervision :*

- 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.

##### Compétences :

##### Habilités

*L'agente ou l'agent de supervision est en mesure :*

- 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.

##### Connaissances

*L'agente ou l'agent de supervision connaît et comprend :*

- 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.

##### Attitudes

*L'agente ou l'agent de supervision :*

- 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.

#### ÉTABLIR LES ORIENTATIONS

L'agente ou l'agent de supervision d'école catholique 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 et de la foi catholique.

##### Pratiques :

*L'agente ou agent de supervision :*

- 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 du conseil et des communautés scolaires pour traduire la vision dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration des écoles catholiques 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;
- 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 du conseil et des communautés scolaires francophones;
- établit une communication continue et efficace avec les écoles et les communautés scolaires francophones.

##### Compétences :

##### Habilités

*L'agente ou agent de supervision est en mesure :*

- de penser de manière stratégique et 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'animer la vision;
- de modérer les valeurs et la vision du conseil;
- d'engager activement la communauté diverse, pour nouer les relations et les alliances.

##### Connaissances

*L'agente ou agent de supervision connaît et comprend :*

- le mandat de l'école de langue française catholique 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.

##### Attitudes

*L'agente ou agent de supervision :*

- 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 persuadé que tous les élèves sont capables d'apprendre;
- s'engage à développer une culture scolaire inclusive, respectueuse, compatissante et équitable, basée sur l'Évangile.

#### NOUER LES RELATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GENS

L'agente ou l'agent de supervision d'école catholique de langue française s'applique à établir des relations de confiance avec les élèves, le personnel, les familles et les collectivités, qui reposent sur le respect mutuel. L'agente ou l'agent de supervision donne aux autres les moyens de travailler dans le meilleur intérêt de tous les élèves. L'agente ou l'agent de supervision avec ses directions d'école, 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 :

*L'agente ou agent de supervision :*

- traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive;
- élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire;
- engage la direction et le personnel enseignant 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 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 le conseil et dans les écoles, associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves.

##### Compétences :

##### Habilités

*L'agente ou agent de supervision est en mesure :*

- 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 toutes sortes 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

*L'agente ou agent de supervision 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 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.

##### Attitudes

*L'agente ou agent de supervision :*

- est déterminé à instaurer des relations de travail efficaces;
- est déterminé 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

L'agente ou l'agent de supervision 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 :

*L'agente ou agent de supervision :*

- instaure des cultures d'apprentissage en collaboration au sein du conseil et fait de même avec les écoles catholiques de langue française;
- favorise l'engagement au sein des écoles catholiques de langue française afin de créer des communautés d'apprentissage efficaces;
- entretient et promeut la diversité au sein du personnel;
- supervise le personnel efficacement.
- utilise 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 que directions d'école, directions adjointes, enseignantes et enseignants œuvrant en milieu minoritaire;
- instaure une culture au conseil 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.

##### Compétences :

##### Habilités

*L'agente ou agent de supervision 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 du conseil et des écoles;
- 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

*L'agente ou agent de supervision 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

*L'agente ou agent de supervision :*

- accepte la responsabilité du climat du conseil et des résultats des élèves;
- fait preuve d'éthique;
- agit en disciple et montre son tempérament catholique.

#### DIRIGER LE PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT

L'agente ou agent de supervision de l'école catholique de langue française établit des attentes élevées en matière d'apprentissage et surveille l'efficacité de l'enseignement en milieu minoritaire. L'agente ou l'agent de supervision 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 :

*L'agente ou agent de supervision :*

- veille à ce que les résultats des élèves soient, de façon cohérente et continue, au centre des préoccupations du conseil scolaire, en utilisant le système et les données scolaires pour surveiller les progrès, et appuie et encourage l'atteinte des mêmes objectifs au sein des écoles;
- 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, à l'enseignement différencié et à la foi catholique;
- protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves;
- attribue des ressources pour que la direction mette 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 :

##### Habilités

*L'agente ou agent de supervision 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 pour le rendement des élèves;
- 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 du conseil et des écoles;
- de prendre des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés;
- de gérer son emploi du temps avec efficacité;
- d'appuyer des stratégies du développement du caractère auprès des élèves.

##### Connaissances

*L'agente ou agent de supervision connaît et comprend :*

- les stratégies visant à améliorer le rendement;
- les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage;
- 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 et du conseil;
- 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 d'un processus efficace du développement du caractère de l'élève ainsi que 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.

##### Attitudes

*L'agente ou agent de supervision 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 de diverses manières;
- 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, l'agente ou agent de supervision est responsable de créer les conditions de succès de tous les élèves. L'agente ou l'agent de supervision 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. L'agente ou l'agent de supervision doit veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école.

##### Pratiques :

*L'agente ou agent de supervision :*

- 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 leadership au moyen des résultats des élèves;
- travaille avec la direction pour faire correspondre les objectifs du conseil scolaire aux objectifs provinciaux.
- appuie le travail de la direction avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires au conseil 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 du conseil et de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, parents, communauté);
- tient compte de l'apport personnel au rendement du conseil 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 du conseil 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 déployés par le conseil scolaire;
- établit des liens avec le Ministère pour influencer l'orientation du Ministère de façon à appuyer les plans du conseil scolaire catholique de langue française;
- élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration du conseil.

##### Compétences :

##### Habilités

*L'agente ou agent de supervision est en mesure :*

- de favoriser l'engagement des communautés scolaires de la direction envers l'évaluation rigoureuse et systématique des écoles;
- de recueillir et d'utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles des écoles;
- d'aider les directions d'école à faire l'association des résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école.

##### Connaissances

*L'agente ou agent de supervision 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 du conseil;
- les principes et les pratiques de gestion du rendement.

##### Attitudes

*L'agente ou agent de supervision 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 et du conseil;
- envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion;
- aux valeurs reliées aux écoles catholiques de langue française en milieu minoritaire et leur mise en œuvre.

**Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision 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 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 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 soit 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 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 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 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 principal, au niveau des ressources technologiques notamment, afin de réduire le fardeau administratif des directions et des directions adjointes.

Indicateurs :

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

**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 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 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'identification et de recrutement 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.