



Sondages sur le Cadre de leadership scolaire provincial

CE QUE NOUS AVONS
ENTENDU

Juillet 2023



Présentation générale

Le *Plan d'action pour l'éducation de la maternelle à la 12^e année du Manitoba — Une feuille de route en réponse aux recommandations de la Commission sur l'éducation de la maternelle à la 12^e année* contient l'engagement d'élaborer un Cadre de leadership scolaire provincial. Ce plan d'action fait suite à une recommandation du rapport *La réussite de nos enfants : l'avenir du Manitoba — Rapport de la Commission sur l'éducation de la maternelle à la 12^e année*, qui visait à renforcer l'influence majeure qu'ont les directeurs d'école, à titre de responsables de l'enseignement, dans l'amélioration de l'apprentissage et de la réussite des élèves.

Les objectifs du Cadre de leadership scolaire provincial vont comme suit :

- Définir les compétences, les connaissances et les comportements nécessaires à un leadership scolaire efficace.
- Cultiver une compréhension commune du leadership scolaire qui s'appuie sur des données probantes et sur des cadres déjà en place au Manitoba, au Canada et dans le monde.

Le Cadre constituera un outil précieux d'introspection, de perfectionnement professionnel et d'apprentissage pour les directeurs et directeurs adjoints d'école. Il guidera aussi l'enrichissement des compétences de dirigeants et dirigeantes scolaires en devenir. Sa visée est de saisir toute la complexité des fonctions assumées par les dirigeants scolaires et de montrer le rapport indissociable qui unit les écoles à la situation et aux collectivités locales.

Pour assurer la préparation du Cadre, le ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance du Manitoba a mis sur pied trois [groupes de participation](#) : une équipe consultative, une équipe de travail et des réseaux d'apprentissage des directeurs d'école. Ces groupes représentent les dirigeants et dirigeantes des écoles, des divisions et des districts scolaires ainsi que des organismes partenaires en matière d'éducation qui proviennent des quatre coins du Manitoba. En s'appuyant sur la recherche récente et sur des exemples de cadres existants, l'équipe consultative et l'équipe de travail ont défini un éventail préliminaire de compétences, connaissances et comportements caractéristiques d'un leadership scolaire efficace. Quant aux réseaux d'apprentissage des directeurs d'école, ils procurent un forum structuré grâce auquel les directeurs et directeurs adjoints peuvent répertorier des pratiques prometteuses de leadership scolaire qui sont propices à la mise en œuvre du Cadre.

Au printemps 2023, trois sondages en ligne ont été créés : un pour les conseils consultatifs de parents, un pour le Conseil consultatif des élèves et un pour le secteur de l'éducation (dirigeants scolaires et divisionnaires, personnel enseignant, partenaires en éducation et titulaires de droits). Ils avaient pour objectif d'obtenir des commentaires sur l'éventail préliminaire des compétences, connaissances et comportements des dirigeants scolaires. Les sondages ont été accessibles du 1^{er} mai au 7 juin 2023.

Les personnes et les organismes suivants ont été invités à y répondre :

- le Conseil consultatif des élèves;
- les conseils consultatifs de parents;
- les cadres supérieurs des divisions et districts scolaires;
- les directeurs d'école indépendante subventionnée
- les directeurs et directeurs adjoints d'école et le personnel enseignant;
- des organismes partenaires :
 - l'Association des directeurs / directrices d'écoles franco-manitobaines;
 - l'Association manitobaine des directrices et directeurs des écoles d'immersion française;
 - la Manitoba Association of School Superintendents;
 - la Manitoba Federation of Independent Schools
 - la Manitoba Inuit Association;
 - la Manitoba Métis Federation;
 - la Manitoba School Boards Association;
 - la Manitoba Teachers' Society;
 - la Student Services Administrators' Association of Manitoba;
 - le comité d'examen du brevet de leadership scolaire;
 - le conseil des aînés de la Manitoba Teachers' Society;
 - le Council of Deans of Education in Manitoba;
 - le Council of School Leaders;
 - le Manitoba First Nations Education Resource Centre;
 - le Manitoba Rural Learning Consortium
 - les directeurs et directrices de l'éducation des Premières Nations;
 - les facultés d'éducation
 - l'Indigenous Voice and Action Standing Committee (comité permanent pour le respect des voix et des actions autochtones) de la Manitoba Teachers' Society.

Participation au sondage

Les tableaux qui suivent résument les données sur la participation aux sondages. Parmi les 570 personnes participantes, la majorité (57 %) était des enseignants, des directeurs ou des directeurs adjoints d'école. Il était possible de répondre aux questions individuellement ou en groupe. La plupart des réponses (71 %) ont été soumises individuellement; seuls 29 % d'entre elles ont été envoyées en groupe. Les personnes participantes vivaient majoritairement en milieu urbain (48 %). Néanmoins, 34 % habitaient une région rurale, 5 % résidaient dans le Nord, et 13 % ont dit assurer une présence dans toute la province.

Tableau 1.0 – Participation et nombre de réponses aux sondages

	Réponses individuelles	Réponses de groupe	TOTAL
Personnel d'enseignement	176	15 participants (2 réponses)*	191
Directeurs et directeurs adjoints	113	22 participants (3 réponses)	135
Organismes partenaires	2	80 participants (5 réponses)	82
Personnel de division ou de district	28	5 participants (1 réponse)	33
Conseils de parents	62	46 participants (11 réponses)	108
Conseil consultatif des élèves	11	—	11
Autre personnel d'éducation	10	—	10
TOTAL	402 participants	168 participants (22 réponses)	570 participants

Tableau 1.1 – Représentation géographique des personnes participantes

	Région urbaine	Région rurale	Région du Nord	Présence provinciale
Personnel d'enseignement	102	75	14	—
Directeurs et directeurs adjoints	72	59	4	—
Organismes partenaires	—	6	—	76
Personnel de division ou de district	14	15	4	—
Conseils de parents	77	27	4	
Conseil consultatif des élèves	6	4	1	
Personnel d'éducation autre	2	7	1	—
TOTAL	273 participants (48 %)	193 participants (34 %)	28 participants (5 %)	76 participants (13 %)

* Les personnes participantes avaient le choix de répondre au sondage individuellement ou en groupe. Dans ce dernier cas, le nombre de réponses correspond au nombre de sondages de groupe qui ont été soumis, alors que le nombre de participants correspond au nombre de personnes qui ont contribué aux réponses envoyées.



Commentaires recueillis par le sondage

Partie A : Les principes fondamentaux

Les personnes participantes étaient invitées à se prononcer au sujet des deux principes fondamentaux : « L'équité, la diversité et l'inclusion » et « L'éducation pour la vérité et la réconciliation ». Les principes fondamentaux orientent l'ensemble des pratiques et comportements des directeurs et directeurs adjoints d'école afin de rendre les écoles plus inclusives, équitables, respectueuses des valeurs culturelles et sensibles aux besoins des élèves.

- **L'équité, la diversité et l'inclusion** : Le ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance adhère au principe de l'inclusion de toutes les personnes. L'inclusion constitue une façon de penser et d'agir qui permet à chaque personne de se sentir acceptée, valorisée et en sécurité. Les directeurs et directeurs adjoints ont la responsabilité d'adopter une approche équitable en matière d'éducation, qui consiste à reconnaître et éliminer tout obstacle qui empêche des élèves de prétendre à des expériences d'apprentissage et des résultats positifs. L'exercice du leadership axé sur l'équité s'accompagne de mesures pour faire évoluer les mentalités et les pratiques en vue de les rendre inclusives, et pour promouvoir la lutte contre le racisme, de manière à favoriser la réussite et le bien-être de tous les élèves dans un milieu d'apprentissage sûr et bienveillant qui leur offre du soutien.
- **L'Éducation guidée par un esprit de vérité et de réconciliation** : Le ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance est déterminé à donner suite aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation. Plus particulièrement, il entend élaborer et mettre en œuvre un programme d'études adapté à l'âge des élèves au sujet des pensionnats autochtones, des traités et des contributions passées et contemporaines des peuples autochtones à l'histoire du Canada. Les directeurs et directeurs adjoints ont la responsabilité de veiller à ce que leurs écoles enseignent des programmes d'études qui font une place aux peuples autochtones, comme l'énonce le cadre politique : [Mamàhtawisiwin : Les merveilles de notre héritage](#).

La question suivante était posée dans les sondages :

« D'après les recherches actuelles et votre compréhension du ou des rôles des directeurs et des directeurs adjoints efficaces dans l'amélioration de l'apprentissage et du bien-être des élèves, avez-vous des changements ou des ajouts à recommander par rapport aux principes généraux proposés? »

Au total, 70 % des personnes participantes n'ont suggéré aucune modification ni aucun ajout aux principes fondamentaux proposés. Quant aux 30 % restants, elles ont exprimé leur opinion sur la question. Il importe de noter qu'en raison du nombre limité de réponses, aucun thème n'a émergé.

L'équité, la diversité et l'inclusion

Voici des exemples de commentaires reçus concernant le principe fondamental de **L'équité, la diversité et l'inclusion** :

- Les dirigeants scolaires doivent être sensibilisés aux enjeux qui touchent les élèves marginalisés et informés des stratégies mises en avant dans la recherche actuelle.
- Il est important que les dirigeants scolaires envisagent leur travail ainsi que les questions disciplinaires dans une optique de réconciliation axée sur l'équité, la diversité et l'inclusion.
- Il faut tenir compte à la fois du fondement de ces principes et des mesures de soutien nécessaires pour impulser le changement.
- Le respect, la compassion et la dignité peuvent consolider les principes fondamentaux.
- Les responsables autochtones et 2SLGBTQIA+ au sein de la collectivité doivent être consultés pour favoriser l'apprentissage en classe et la réconciliation.
- L'ajout d'un principe concernant le bien-être mental, l'apprentissage au 21^e siècle et le leadership pédagogique devrait être envisagé.

L'éducation guidée par un esprit de vérité et de réconciliation

Voici des exemples de commentaires reçus concernant le principe fondamental de **L'éducation pour la vérité et la réconciliation** :

- La compréhension du concept de vérité et réconciliation est nécessaire.
- Il est important d'aider le personnel d'enseignement à donner des cours adaptés à la culture sur la vérité et la réconciliation ainsi que sur l'histoire des Autochtones.
- Il faut envisager d'inclure à la description du principe une mention des Métis, des Inuits et de l'importance des terres.
- Il faut penser à consolider le principe de vérité et réconciliation en révisant le cadre du Yukon.
- Le Ministère devrait réfléchir au caractère colonialiste (et hiérarchique) de l'ébauche du Cadre.
- Les domaines pourraient être complétés de manière à mieux représenter le principe fondamental de la vérité et la réconciliation
- La lutte contre l'oppression et le racisme pourraient constituer des éléments centraux du travail. Les différences de position sociale, l'intersectionnalité et l'emplacement social devraient aussi être pris en considération.
- On pourrait envisager d'enchâsser la vérité et la réconciliation dans l'ensemble des domaines et des pratiques professionnelles, en plus de prendre le Cercle du courage comme modèle pour les principes et les domaines, de manière à favoriser les pratiques et les idées propices à la réconciliation.

Partie B : Les domaines et les pratiques et comportements professionnels

Les personnes participantes avaient la possibilité de donner leur avis à l'égard de cinq domaines et de pratiques et comportements professionnels connexes. **En tout, 66 % d'entre elles n'ont suggéré ni modification ni ajout aux domaines et aux pratiques et comportements professionnels proposés.** Toutefois, des commentaires ont été émis par 34 % des personnes. Il importe de noter qu'en raison du nombre limité de réponses, aucun thème n'a émergé.

Le tableau ci-dessous renferme les cinq domaines proposés, les pratiques et comportements professionnels qui y correspondent ainsi que des exemples de réponses données.

Domaines et pratiques et comportements professionnels	Exemples de commentaires
<p>Orientation : La dirigeante scolaire ou le dirigeant scolaire s'assure que tous partagent une vision commune et des objectifs visant la qualité de l'éducation, la réussite et le bien-être de tous les élèves.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Crée une vision scolaire commune ■ Mène la planification stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ce domaine pourrait être renommé « Vision » afin de souligner la nécessité de mettre en place un modèle commun d'établissement des orientations. ■ Les domaines « Orientation » et « Direction organisationnelle » semblent se chevaucher. ■ La pratique professionnelle « Mène la planification stratégique » pourrait être renommée « Mène la planification scolaire ».
<p>Relations : La dirigeante ou le dirigeant scolaire entretient et nourrit des liens de confiance étroits à l'école et ailleurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fait preuve d'entregent ■ Bâtit et consolide ses relations dans l'école ■ Recherche la participation significative des familles et de la collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chaque domaine pourrait comporter une liste d'indicateurs pour aider les directeurs et directeurs adjoints à établir une compréhension commune harmonieuse de la mise en œuvre. ■ La responsabilisation est importante pour nouer des liens et tenir compte des recommandations faites par les familles, les élèves et le personnel. ■ Le domaine « Services à autrui, à la collectivité et pour l'intérêt commun » pourrait être ajouté. ■ Les discussions délicates, mais nécessaires doivent être entamées. ■ Il faut souligner les réalisations du personnel.

Domaines et pratiques et comportements professionnels	Exemples de commentaires
<p>Communauté scolaire sûre, bienveillante et inclusive : La dirigeante ou le dirigeant scolaire dirige une communauté scolaire accueillante, sûre et bienveillante à l'égard de tous les élèves, du personnel, des familles et de la collectivité.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Milite pour la bonne santé mentale et le mieux-être des élèves, du personnel et le sien ■ Crée des écoles sensibles aux questions culturelles ■ S'engage envers l'éducation inclusive ■ Veille au maintien de milieux d'apprentissage et de travail sûrs. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les divisions scolaires doivent s'assurer que les écoles sont des endroits sécuritaires, bienveillants et inclusifs pour tout le monde. ■ Il faut promouvoir la santé et le bien-être des élèves, du personnel et de soi-même. ■ Le respect des valeurs culturelles doit être pris en compte.
<p>Apprentissage : La dirigeante ou le dirigeant scolaire tient un rôle important dans la création et le maintien d'un milieu d'apprentissage axé sur la réussite de tous les élèves.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cultive un climat scolaire axé sur les apprenants ■ Privilégie avec le personnel enseignant des interactions et des requêtes axées sur la pédagogie ■ Travaille à renforcer ses capacités et celles du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ce domaine pourrait être considéré comme un principe fondamental ou inclus dans l'un des deux principes fondamentaux. ■ Un nouveau domaine « Programme d'éducation, enseignement et évaluation » pourrait être ajouté. ■ Il est primordial de superviser l'enseignement et les apprentissages. ■ L'analyse de données de grande qualité et leur usage pour orienter les pratiques d'enseignement et mettre en lumière les réussites des élèves seraient un ajout intéressant. ■ Il est important d'offrir du soutien et de l'orientation aux nouveaux enseignants et enseignantes.

Domaines et pratiques et comportements professionnels	Exemples de commentaires
<p>Direction organisationnelle : La dirigeante ou le dirigeant scolaire gère les activités et les ressources scolaires avec efficacité, de manière à favoriser l'atteinte de résultats positifs pour l'école et les élèves.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Veille à l'affectation équitable des ressources ■ Oriente la gestion stratégique du personnel ■ Agit comme leader dans les contextes politiques, juridiques et sociétaux de l'éducation au Manitoba 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le comportement professionnel qui comprend le fait d'agir comme leader dans le contexte politique est matière à préoccupation, car les mots utilisés peuvent prêter à confusion. Des précisions sont nécessaires. ■ Il faut insister davantage sur les aspects de gestion de l'emploi, comme la santé et la sécurité au travail, l'entretien des bâtiments, la planification de la sécurité et la gestion de crise. ■ Il est important de veiller à ce que les ressources soient affectées de façon équitable et appropriée.
<p>Commentaires d'ordre général</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les noms des domaines pourraient être modifiés pour correspondre aux domaines des réseaux d'apprentissage des directeurs d'école. ■ Le Cadre ne doit pas être utilisé comme outil d'évaluation ou d'analyse. ■ Il est important d'utiliser une langue cohérente et claire dans tout le document et de réfléchir à la signification des mots employés. ■ La réflexion devrait servir à améliorer la pratique.

Partie C : La mise en œuvre du Cadre

Le sondage mené auprès du secteur de l'éducation comportait une section qui sollicitait des commentaires sur la mise en œuvre du Cadre afin d'éclairer la planification ministérielle. La question suivante y était posée :

« Compte tenu de votre rôle dans le système d'éducation, comment pourriez-vous (ou comment votre organisation pourrait-elle) soutenir la mise en œuvre du Cadre de leadership scolaire provincial? »

Ce sont 62 % des personnes du secteur de l'éducation ayant participé au sondage, soit 279 sur 450, qui ont répondu à la question.

Voici certaines des idées de mise en œuvre suggérées :

- Élaborer et administrer un plan de mise en œuvre pluriannuel.
- Offrir de la formation sur le Cadre afin d'instaurer une compréhension commune au sein des écoles, des divisions scolaires et dans toute la province, et ce, par l'intermédiaire de séances régionales et de séances de perfectionnement professionnel de plus grande ampleur ainsi que des réunions et des comités déjà en place.
- Outiller les organismes d'éducation pour leur permettre d'offrir de la formation continue sur le Cadre.
- Échanger avec les universités pour les aider à structurer leur diplôme post-baccalauréat dans les programmes d'éducation et de maîtrise.
- Préparer un guide facile à lire au sujet du Cadre qui comporte des exemples de pratiques exemplaires.
- Montrer en quoi le Cadre concorde avec les politiques existantes et le travail ministériel (inclusion, lutte contre le racisme, *Mamàhtawisiwin*, assiduité et participation des élèves, évaluations provinciales, etc.).
- Fournir des précisions sur la manière dont le Cadre et son plan de mise en œuvre recourent le travail réalisé actuellement par les divisions scolaires.
- Accorder du temps de collaboration avec les autres dirigeants pour l'utilisation du Cadre et le renforcement des capacités de leadership.
- Mettre en place des structures pour appuyer le travail, comme un programme officiel de mentorat.
- Intégrer le Cadre aux plans de perfectionnement professionnel.
- Veiller à ce que les organismes d'éducation fassent partie du processus de communication et de mise en œuvre.
- Intégrer le Cadre au processus de planification scolaire.
- Former une équipe de leadership scolaire capable d'apporter son aide pour la mise en œuvre.
- Faire concorder les pratiques d'embauche avec les domaines et les pratiques et comportements professionnels.
- Accorder de l'autonomie et de la latitude en vue de la concrétisation du Cadre.



Conclusion

La majorité des personnes répondantes sont en faveur des principes fondamentaux, des domaines et des comportements professionnels proposés. Les commentaires à examiner suggèrent une meilleure intégration de la vérité et la réconciliation, la promotion d'une culture scolaire inclusive et sécuritaire, et la prise en compte de grands enjeux, comme le leadership en enseignement, la santé et la sécurité, et le bien-être. Les parties intéressées ont aussi souligné l'importance de mettre en œuvre efficacement le Cadre grâce à des mesures de soutien, de la collaboration et de la souplesse.

Le ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance aimerait remercier les membres de l'équipe consultative et de l'équipe de travail pour leur dévouement et le temps qu'ils ont consacré à l'élaboration de l'éventail préliminaire des compétences, connaissances et comportements des dirigeants scolaires. Le Ministère voudrait aussi remercier toutes les personnes et entités qui ont pris le temps de répondre aux sondages. Les commentaires reçus seront pris en considération au moment de réviser l'éventail préliminaire des compétences, connaissances et comportements des dirigeants scolaires et de préparer un plan de mise en œuvre fructueuse.