



O N T A R I O

The Institute for Education Leadership  
L'Institut de leadership en éducation

# Outil d'autoréflexion

*pour*

les leaders du système  
des conseils scolaires  
catholiques de langue  
française

2014



The Institute for  
Education Leadership

L'Institut de leadership  
en éducation

[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)

L'Institut de leadership en éducation (ILE) est un partenariat unique entre des représentantes et représentants d'associations de directions d'école et de directions adjointes, d'associations d'agentes et d'agents de supervision, de conseils de directions de l'éducation et le ministère de l'Éducation. Ce partenariat préconise un système de leadership tripartite entre les écoles, les conseils scolaires et le système d'éducation. L'objectif principal de l'Institut est d'aider les leaders scolaires et les leaders du système à maximiser le rendement de tous les élèves.

L'Institut s'est fixé quatre objectifs principaux : le développement, la recherche, la pratique et la communication. Dans le cadre de son objectif sur le développement, l'Institut vise, entre autres, à définir le leadership, à déterminer les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership nécessaires pour effectuer un leadership efficace (voir le Cadre de leadership de l'Ontario) et à rester au fait des connaissances et des pratiques de leadership. Il encourage la recherche sur les pratiques réussies en leadership, tant en Ontario qu'à l'échelle internationale, et établit des liens entre la pratique du leadership et les initiatives qui favorisent la réussite et le bien-être des élèves.

Pour en savoir davantage sur le travail qu'accomplit l'ILE et pour accéder aux ressources, dont les outils d'autoréflexion du leadership, visitez le <http://www.education-leadership-ontario.ca/home.shtml>.

Dans le cadre de son mandat de mise en application de la recherche, l'Institut de leadership en éducation a adopté le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), qu'il continue à soutenir et promouvoir comme puissant véhicule pour renforcer le leadership au niveau de l'école et le leadership au niveau des conseils scolaires de la province. Cet outil d'autoréflexion offre une ressource additionnelle aux leaders scolaires et aux leaders du système, dont ils et elles pourront se servir afin d'informer leur pratique professionnelle.

# Outil d'autoévaluation pour les leaders du système des conseils scolaires catholiques de langue française

## Objectif

---

L'objectif de l'outil d'autoévaluation pour les leaders du système des conseils scolaires catholiques de langue française est de permettre aux leaders en poste d'évaluer leur pratique professionnelle en ce qui a trait aux pratiques de leadership identifiées dans la recherche et nécessaires pour diriger les conseils scolaires catholiques de langue française dans la province de l'Ontario. En utilisant les neuf caractéristiques de conseils scolaires performants identifiées dans le Cadre d'efficacité des conseils scolaires de langue française du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), l'approche est axée sur les preuves en matière de leadership, permettant ainsi aux leaders du système de réfléchir et de citer des preuves à partir de leurs expériences qui ont contribué au développement de leur leadership. L'objectif de cet outil est de développer des leaders réfléchis qui peuvent diriger les conseils scolaires catholiques de langue française vers l'atteinte des priorités provinciales en éducation.

En utilisant cet outil d'autoévaluation comme point de départ, les leaders du système peuvent cibler certains domaines de croissance à améliorer et les considérer dans l'élaboration de leur Plan annuel de croissance. L'outil d'autoévaluation pour les leaders du système peut soutenir l'agente ou l'agent de supervision dans le cadre du processus de l'évaluation du rendement de l'agente ou de l'agent de supervision (ERAS). Le processus de l'ERAS est un système d'évaluation du rendement axé sur la croissance qui vise à favoriser l'efficacité des écoles et du conseil scolaire et l'amélioration des résultats des élèves. Le processus touche principalement à la croissance et à l'imputabilité professionnelle. Il vise à encourager le développement du leadership, y compris celui en situation minoritaire, à fournir un dialogue constructif entre professionnels et professionnelles en vue de promouvoir l'amélioration continue et de repérer les occasions de soutien.

## Contexte

---

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) exige que les conseils scolaires élaborent un plan visant l'épanouissement professionnel continu des leaders. Il faut appuyer les leaders du système en offrant un programme de mentorat aux leaders du système nouvellement nommés, en précisant le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et des agentes et agents de supervision et en créant des opportunités d'apprentissage professionnel. Les leaders scolaires et les leaders du système doivent avoir analysé leurs pratiques de leadership actuelles et déterminer les prochaines étapes à cet égard. L'outil d'autoévaluation, pour les leaders du système fut élaboré afin d'offrir aux leaders l'occasion de réfléchir sur leurs pratiques de leadership et leurs ressources personnelles en leadership qui auraient la plus grande incidence sur l'apprentissage et le bien-être des élèves dans les écoles.

## Développement

---

L'outil d'autoévaluation pour les leaders du système des conseils scolaires catholiques de langue française est fondé sur les neuf caractéristiques des conseils scolaires performants du Cadre d'efficacité des conseils scolaires de langue française identifiées dans le CLO. La section qui traite des ressources personnelles en leadership est basée sur la recherche de Ken Leithwood et est conçue pour aider les leaders du système des conseils scolaires catholiques de langue française à reconnaître les traits personnels associés aux ressources cognitives, sociales et psychologiques. Ces ressources personnelles en leadership permettent à un leader de mettre en œuvre les pratiques de leadership.

# Pistes possibles de mise en œuvre

## Croissance et développement

---

L'outil d'autoréflexion peut servir à :

- évoquer une expérience en leadership et réfléchir sur comment vous, en tant que leader, pouvez mettre en œuvre cette pratique ;
- faire une autoréflexion dans le but de cerner les objectifs de croissance à inclure dans le Plan de rendement ;
- travailler avec une amie ou un ami critique ou son mentor afin d'identifier et /ou d'analyser :
  - ✓ la qualité des preuves;
  - ✓ les domaines de croissance dans le Plan de rendement;
  - ✓ les preuves de la réalisation de la vision du conseil scolaire et les objectifs d'amélioration;
  - ✓ les besoins d'apprentissage pour la croissance personnelle et le perfectionnement (p. ex., l'identification des pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership qui visent l'amélioration).

## Perfectionnement professionnel

---

Utiliser l'outil d'autoréflexion afin :

- d'aider les familles d'école à identifier leurs forces et leurs besoins;
- d'orienter les conversations entre les mentors et les mentorés et identifier les éléments à améliorer;
- d'aider à analyser des études de cas et à déterminer les prochaines étapes à suivre pour adresser les préoccupations;
- d'aider les personnes qui ont utilisé l'outil à établir un réseau avec d'autres personnes qui l'ont utilisé.

## Développement du leadership

---

L'outil a été spécifiquement conçu pour refléter la réalité actuelle des divers rôles et responsabilités des leaders du système catholique.

Les pratiques de leadership identifiées dans le CLO sont basées sur les recherches de spécialistes et des consultations avec des éducatrices et éducateurs à travers l'Ontario.

Le Cadre comprend les pratiques de leadership clés des leaders efficaces. À ce titre, l'outil d'autoréflexion peut servir à :

- élaborer des programmes de leadership;
- préparer le processus de recrutement, de sélection et de promotion, ainsi que les entrevues ou les activités;
- aider les agentes et agents de supervision à élaborer des questions d'entrevue authentiques et pertinentes qui serviront lors du processus de recrutement et de sélection.

*Le leadership se définit comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et sur les diverses intervenantes et les divers intervenants en éducation dans le but de définir et de réaliser la vision, les objectifs et le mandat éducatif et culturel des écoles catholiques de langue française. Les pratiques de leadership décrites dans la partie du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) intitulée « Leadership au niveau de l'école catholique de langue française » peuvent s'avérer utiles aux leaders scolaires ainsi qu'aux leaders du système, bien que celles-ci se manifestent différemment. En plus de ces pratiques, ce tableau synthèse présente des pratiques uniques que l'on demande chez les leaders du système catholique. Celles-ci sont organisées en neuf caractéristiques énumérées dans le « Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française ». Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership présentées ci-dessous font état de la façon dont les leaders du système contribuent au développement de conseils scolaires performants.*

## Outil d'autoréflexion pour les leaders du système des conseils scolaires catholiques de langue française

### Pratiques de leadership

#### Réflexion sur mes pratiques de leadership :

*Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?  
Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mes écoles?*

*De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?*

*Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?  
(utilisez la grille pour compléter votre réflexion)*

##### Ressources cognitives (RC)

RC1-Capacité de résolution de problèmes

RC2-Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans l'école et dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves

RC3-Pensée systémique

##### Ressources sociales (RS)

RS1-Perception des émotions

RS2-Gestion des émotions

RS3-Réactions émotives appropriées

##### Ressources psychologiques (RP)

RP1-Optimisme

RP2-Auto-efficacité

RP3-Résilience

RP4-Proactivité

### Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée

- Veiller à la mise en œuvre d'un processus transparent pour l'établissement d'une vision et d'une orientation.
- Mener de vastes consultations auprès des diverses intervenantes et divers intervenants y compris les diocèses.
- Prendre le temps nécessaire pour s'assurer que la mission, la vision et les objectifs (orientations) du conseil scolaire soient bien connus, compris et partagés pour tous les membres de l'organisation.
- Articuler, modeler et démontrer les objectifs, les priorités et les valeurs évangéliques du conseil scolaire auprès du personnel lors de ses visites dans les écoles.
- Incorporer les orientations du conseil scolaire dans les plans d'amélioration, les réunions avec les directions d'école ainsi que les autres interactions initiées par les leaders.

- Comment est-ce que je décris clairement le processus pour l'établissement de la vision, la mission et l'orientation de notre conseil scolaire?
- Est-ce que je peux décrire notre processus de consultation? Est-ce que j'ai identifié qui est consulté? Est-ce que tous les partenaires sont consultés?
- Si je demande aux directions d'école ou aux directions de service de décrire la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire, est-ce que la plupart d'entre eux seraient en mesure de les articuler? Qu'en est-il du personnel enseignant, du personnel de soutien scolaire et du personnel de soutien administratif? À quoi peut-on s'attendre?
- Comment est-ce que je communique des messages cohérents et communs en lien avec les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire au personnel? Comment est-ce que j'amène les directions d'école et les directions adjointes à voir l'importance de leur rôle dans notre mission et notre vision?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suis-je confiant(e) que les objectifs et les priorités du conseil scolaire sont clairement identifiés dans le PAC et le plan stratégique pluriannuel ? Les réunions de nos directions d'école reflètent-elles nos objectifs et priorités? Nos initiatives reflètent-elles nos objectifs et les priorités?</li> <li>• Comment est-ce que je considère la rétroaction des écoles au sujet des besoins les plus urgents des écoles qui sont en liens avec le PAC?</li> <li>• Est-ce que je démontre la capacité de faciliter les changements en fonction de la vision du conseil scolaire tout en considérant les risques et l'adhérence à l'éthique?</li> </ul>
<b>Assurer une orientation pédagogique cohérente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmoniser les objectifs du curriculum, les outils d'évaluation, les pratiques pédagogiques et les ressources d'enseignement.</li> <li>• Maintenir des objectifs ambitieux d'enseignement et d'apprentissage.</li> <li>• Préconiser l'utilisation des meilleures données disponibles pour orienter les décisions d'amélioration des pratiques pédagogiques.</li> <li>• Assurer que les écoles reconnaissent la dignité de tous êtres humains surtout les pauvres et marginalisés, lorsqu'elles se concentrent sur les besoins collectifs.</li> <li>• Encourager le personnel à innover tout en respectant l'encadrement pédagogique du conseil scolaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suis-je confiant(e) que les attentes du curriculum, les outils d'évaluation, les pratiques pédagogiques et les ressources d'enseignement sont harmonisés?</li> <li>• Quels critères est-ce que j'utilise pour déterminer la qualité des objectifs en matière d'enseignement et d'apprentissage?</li> <li>• En se référant aux dernières décisions prises en matière d'amélioration des pratiques pédagogiques, quelles données ai-je utilisées? Est-ce que celles-ci étaient les plus pertinentes? Quelles données sont utilisées par nos directions d'école? (écoles et systémique)</li> <li>• Puis-je décrire les façons que les écoles répondent aux divers besoins des élèves?</li> <li>• Comment est-ce que le programme d'apprentissage professionnel catholique guide le cycle d'amélioration de l'école?</li> <li>• Puis-je fournir des exemples de pratiques innovatrices de notre personnel et comment ceux-ci ont été valorisés?</li> <li>• Comment les indicateurs du Cadre pour l'efficacité des écoles (CEE) sont-ils reflétés dans les stratégies utilisées dans le plan d'amélioration?</li> <li>• Est-ce que suis en mesure de maîtriser mes émotions et mon non-verbal en communiquant mes attentes en matière de rendement des élèves au personnel scolaire, à un personnel enseignant et à une direction d'une école moins performante et à un personnel et une direction d'école performante?</li> </ul>

### Faire l'utilisation consciente et systémique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliser les données provenant de toutes les sources disponibles y compris les fondements de l'Église pour orienter la prise de décisions par l'administration centrale.</li><li>• Insister sur l'utilisation des meilleurs résultats de recherche disponibles et d'autres données recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions.</li><li>• Encourager la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données</li><li>• Bâtir la capacité et développer les habiletés du conseil scolaire à utiliser les données recueillies systématiquement pour le plus grand nombre de prises de décisions possibles.</li><li>• Fournir de la formation aux directions d'école et au personnel scolaire sur l'utilisation des données et de la recherche pour soutenir la prise de décisions.</li><li>• Montrer au personnel scolaire comment prendre des décisions fondées sur des données.</li><li>• Fonder ses recommandations et avis adressés aux conseillères et conseillers scolaires sur des données probantes.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Est-ce que je peux confirmer que nous utilisons des données de diverses sources lors de la prise de décision?</li><li>• Est-ce que je peux décrire notre processus décisionnel et fournir des exemples de preuves sur lesquelles nous insistons avant d'agir?</li><li>• De quelle façon est-ce que je modélise la collaboration dans l'interprétation et l'utilisation des données auprès de du personnel?</li><li>• Puis-je fournir des exemples concrets décrivant comment le personnel développe sa capacité à utiliser des données recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions?</li><li>• Quelles formations offrons-nous à nos directions d'école et au personnel sur l'utilisation des données et de la recherche pour soutenir le processus décisionnel?</li><li>• Comment modélisons-nous la prise de décisions fondées sur des données au personnel de l'école?</li><li>• En se référant aux dernières recommandations et avis adressés aux conseillers et conseillères scolaires, quelles données probantes ont été fournies?</li></ul> |
|---|--|

### Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Exiger que les processus d'amélioration soient fondés sur des données.</li><li>• Établir un nombre raisonnable de cibles précises pour l'amélioration des écoles du conseil scolaire.</li><li>• Inviter les leaders scolaires à participer aux décisions concernant les mesures d'amélioration au niveau du conseil scolaire.</li><li>• Créer des structures et des normes pour le conseil scolaire visant à encourager des discussions régulières, réciproques et nombreuses sur les progrès accomplis dans les écoles et dans l'ensemble du conseil scolaire.</li><li>• Élaborer et mettre en œuvre des plans d'amélioration du conseil scolaire et des écoles en collaboration avec les leaders scolaires.</li><li>• Créer des structures pour faciliter le suivi et le peaufinage réguliers des processus d'amélioration.</li><li>• Tenir compte des priorités et des objectifs provinciaux dans les initiatives d'amélioration du conseil scolaire et des écoles.</li><li>• Reconnaître une certaine variation par rapport aux efforts déployés par les écoles pour l'amélioration du rendement.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Quels types de données utilisons-nous dans les processus d'amélioration?</li><li>• Est-ce que mes attentes sont communes par rapport au nombre d'objectifs d'amélioration des écoles?</li><li>• De quelles façons est-ce que j'inclus les directions d'école dans les décisions concernant les mesures d'améliorations au niveau du conseil scolaire?</li><li>• Quelles structures et normes établies dans le conseil scolaire nous permettent des discussions régulières et réciproques sur les progrès accomplis?</li><li>• De quelles façons est-ce que je travaille en collaboration avec les directions d'école dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'amélioration du conseil scolaire et des écoles?</li><li>• Quels mécanismes sont en place nous permettant de suivre et de peaufiner les processus d'amélioration?</li><li>• Comment puis-je assurer une cohérence et une harmonisation des priorités et des objectifs provinciaux dans les initiatives du conseil scolaire et des écoles?</li><li>• Comment puis-je me servir de la rétroaction des écoles pour affiner les objectifs du PAC liés aux cycles itératifs de planification?</li></ul> |
|---|---|

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels critères me permettent de déterminer le soutien nécessaire aux écoles et les efforts déployés par celles-ci?</li> </ul>
<b>Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir de nombreuses occasions de perfectionnement professionnel y intégrant les principes de l'approche culturelle de l'enseignement pour le personnel enseignant et les leaders scolaires, principalement sous forme de communautés d'apprentissage ou de formation en cours d'emploi</li> <li>Utiliser les réseaux internes du conseil scolaire pour coordonner les occasions de perfectionnement professionnel des leaders scolaires.</li> <li>S'assurer que le contenu des activités de perfectionnement professionnel cadre avec les principes de l'approche culturelle de l'enseignement, les compétences du profil de leadership et d'enseignement culturel et les capacités requises pour l'amélioration du conseil scolaire et des écoles.</li> <li>Exiger que les plans individuels de croissance professionnelle cadrent avec les priorités du conseil scolaire et de l'école en matière d'amélioration.</li> <li>Offrir des possibilités de développement de la foi catholique aux directions d'école et au personnel scolaire.</li> <li>Exiger du personnel qu'il applique ses nouvelles capacités en faisant un suivi de la mise en œuvre des plans d'amélioration des écoles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels genres d'occasions de perfectionnement professionnel sont offertes au personnel enseignant et aux leaders scolaires?</li> <li>Puis-je décrire les réseaux internes du conseil scolaire utilisés pour coordonner les occasions de perfectionnement professionnel des leaders scolaires?</li> <li>Suis-je confiant(e) que le contenu des activités de perfectionnement professionnel est en lien avec les principes de l'approche culturelle de l'enseignement, le développement de la foi catholique et les capacités requises pour l'amélioration du conseil scolaire et des écoles?</li> <li>Quel processus est en place pour confirmer que les plans individuels de croissance professionnelle soutiennent le développement des pratiques de leadership en lien avec les priorités du conseil scolaire et de l'école en matière d'amélioration?</li> <li>Quels mécanismes sont en place pour déterminer si le personnel applique ses nouvelles capacités en faisant un suivi de la mise en œuvre des plans d'amélioration des écoles?</li> <li>Quels mécanismes sont en place pour faire cheminer le personnel dans le développement de ses nouvelles capacités?</li> <li>Comment les neuf caractéristiques des conseils scolaires performants sont-elles reflétées dans notre modèle d'apprentissage professionnel?</li> </ul>
<b>Harmoniser les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et la gestion du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmoniser l'affectation des ressources avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire et des écoles.</li> <li>Harmoniser les politiques et procédures en matière de personnel avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire.</li> <li>Harmoniser les structures organisationnelles avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire Donner aux directions d'école une grande latitude pour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels mécanismes sont en place dans le processus de planification budgétaire annuel pour faire en sorte que l'allocation des ressources est alignée avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire et des écoles?</li> <li>Quels mécanismes sont en place pour assurer que les politiques et les procédures en matière de personnel sont harmonisés avec les objectifs du conseil scolaire?</li> </ul>



<p>l'embauche du personnel enseignant.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exiger des écoles qu'elles affectent les ressources pédagogiques équitablement, et les aider à y parvenir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De quelles façons impliquons-nous les directions d'école dans le processus d'embauche de leur personnel?</li> <li>Comment la dotation du personnel reflète-t-elle les politiques et les initiatives des écoles en matière d'équité et d'inclusion?</li> </ul>
<b>Utiliser une approche globale en matière de développement du leadership</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>S'inspirer essentiellement des meilleures données existantes sur les pratiques de leadership efficaces (p. ex., le CLO, les compétences de leadership et d'enseignement culturel) pour établir les critères de recrutement, de sélection, de perfectionnement et d'évaluation des leaders scolaires et des leaders du système.</li> <li>Jumeler les leaders et les écoles en fonction des capacités des premiers et des besoins des seconds.</li> <li>Fournir aux leaders potentiels et à ceux en poste des possibilités étendues à parfaire leur foi personnelle et les capacités de leadership catholiques et culturelles.</li> <li>Élaborer des plans de relève réalistes pour les leaders.</li> <li>Favoriser une répartition stratégique et coordonnée du leadership dans les écoles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont nos critères de recrutement, de sélection, de développement des capacités et d'évaluation de nos leaders scolaires et leaders du système?</li> <li>Quels critères utilisons-nous pour affecter les directions d'écoles et les directions adjointes aux écoles?</li> <li>Quelles occasions offrons-nous à nos leaders potentiels et à ceux en poste pour développer leurs capacités de leadership catholique et culturel?</li> <li>Les plans de relève du conseil scolaire permettent-ils au conseil scolaire de recruter et développer des leaders qualifiés et prêts à assumer leur rôle?</li> <li>Comment est-ce que le leadership partagé fait partie de la culture du conseil scolaire? De quelle façon le leadership est-il partagé dans les écoles?</li> <li>Comment les directions d'école sont-elles supervisées chaque année en fonction des « preuves d'apprentissage » associées au plan annuel de croissance et de l'atteinte de leurs objectifs d'apprentissage?</li> </ul>
<b>Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager les conseillères et conseillers scolaires à concentrer leurs efforts sur l'orientation stratégique et sur l'atteinte des objectifs et des priorités du conseil scolaire (approche de gouvernance axée sur les politiques).</li> <li>Encourager les membres élus du conseil scolaire à participer à l'établissement d'objectifs généraux qui leur serviront à exercer leurs responsabilités en ce qui concerne l'établissement et le suivi des politiques.</li> <li>Faire régulièrement rapport aux conseillères et conseillers scolaires des progrès accomplis.</li> <li>Maintenir le cheminement culturel ainsi que le souci de l'apprentissage et du bien-être des élèves au cœur du processus de décision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les réunions du conseil scolaire suivent-elles un modèle de gouvernance axé sur les politiques? Est-ce que les réunions des divers comités du conseil scolaire reflètent un modèle de gouvernance axé sur les politiques?</li> <li>Comment puis-je garantir que les lignes directrices sur l'examen et la révision des politiques et procédures reflètent les politiques en vigueur?</li> <li>L'orientation stratégique est-elle communiquée de façon à mobiliser les conseillères et conseillers scolaires vers l'atteinte des objectifs de l'organisation?</li> <li>Les structures et processus mis en place permettent-ils un travail concerté vers l'atteinte des priorités visées?</li> </ul>

## Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants

### Personnel des écoles et du conseil scolaire

- Adopter, à l'égard des écoles, une orientation axée sur le service.
- Élaborer des mécanismes de communication pour tout le conseil scolaire afin de tenir les membres informés.
- Bâtir des relations ouvertes, accessibles et collaboratives avec les directions d'école.
- Encourager une communication réciproque au sein des écoles et entre ces dernières.
- Favoriser entre tous les leaders scolaires des interactions de grande qualité, inspirées par un sens des responsabilités commun quant à l'amélioration du conseil scolaire.
- Créer des structures et des normes pour faciliter la communication réciproque, de façon à favoriser la mise en place de réseaux étroitement interconnectés de leaders scolaires et de leaders du système qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs du conseil scolaire.
- Minimiser les distractions externes qui les font dévier de leurs priorités et objectifs et de ceux du conseil scolaire.

### Groupes communautaires locaux

- Consulter régulièrement les groupes communautaires sur les décisions qui touchent la collectivité Encourager le personnel à se joindre directement aux groupes communautaires
- Démontrer l'importance que le conseil scolaire attache à ses relations avec la collectivité et en particulier la collectivité francophone

### Diocèse, paroisses et partenaires catholiques

- Collaborer avec les partenaires catholiques afin que l'orientation soit harmonisée et cohérente Mener des consultations régulières avec les évêques et le personnel diocésain sur les décisions qui ont un impact sur la communauté scolaire catholique
- Appuyer les écoles à développer et maintenir une relation de travail efficace avec les prêtres et les communautés paroissiales
- Encourager les écoles à promouvoir une relation positive entre la paroisse, la maison et l'école Influencer le travail de l'école dans leurs efforts à enrichir la culture éducationnelle et culturelle de l'élève à la maison

### Parents

- Tenir les écoles responsables de nouer des relations de travail productives avec les parents
- Façonner les efforts fournis par les écoles pour enrichir la culture éducationnelle dans le milieu de vie des élèves

### Ministère de l'Éducation

### Personnel des écoles et du conseil scolaire

- En général, les directions d'école et les directions adjointes démontrent-elles un niveau de satisfaction par rapport au niveau de soutien des divers services du conseil scolaire? Quels sont les mécanismes en place pour le vérifier?
- Le personnel du conseil scolaire démontre-t-il un niveau de satisfaction par rapport aux mécanismes de communication en place pour qu'ils se sentent bien informés?
- Avons-nous des relations ouvertes, accessibles et collaboratives avec nos directions d'école? Sommes-nous au courant de leur perception?
- Avons-nous en place des mécanismes formels permettant des communications réciproques au sein des écoles et entre celles-ci?
- Quels sont nos critères pour évaluer la qualité des interactions entre nos leaders scolaires et si celles-ci contribuent à l'amélioration du conseil scolaire?
- Avons-nous créé des réseaux de leaders scolaires et de leaders du système permettant une collaboration pour atteindre les objectifs du conseil scolaire?

### Groupes communautaires locaux

- Quels processus utilisons-nous pour consulter les groupes communautaires sur les décisions qui touchent la communauté ?
- De quelle façon encourageons-nous notre personnel à participer aux divers groupes communautaire?
- Est-ce que nous véhiculons de façon régulière à notre personnel, l'importance que le conseil scolaire attache à ses relations communautaires et en particulier à la collectivité francophone?

### Diocèse, paroisses et partenaires catholiques

- De quelle façon est-ce que je collabore avec les partenaires catholiques afin que l'orientation soit harmonisée et cohérente?
- Quels genres de consultations régulières est-ce que je mène avec les évêques et le personnel diocésain sur les décisions qui ont un impact sur la communauté scolaire catholique?
- Comment puis-je appuyer les écoles à développer et à maintenir une relation de travail efficace avec les prêtres et les communautés paroissiales?
- Comment puis-je encourager les écoles à promouvoir une relation positive entre la paroisse, la maison et l'école?
- Comment puis-je influencer le travail de l'école dans ses efforts à enrichir la culture éducationnelle et culturelle de l'élève à la maison?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir et maintenir un haut niveau d'engagement à l'égard du ministère de l'Éducation de la province</li> <li>• S'engager régulièrement de façon proactive plutôt que simplement de façon réactive avec le ministère de l'Éducation</li> <li>• Faire une utilisation flexible et adaptée des initiatives et cadres provinciaux pour s'assurer qu'ils contribuent, et non pas qu'ils nuisent, à l'atteinte des objectifs et des priorités du conseil scolaire</li> </ul>	<p><b>Parents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment faisons-nous le monitoring de la collaboration qui existe entre les écoles et les parents?</li> <li>• Avons-nous un mécanisme en place permettant aux écoles de partager les pratiques gagnantes qui valorisent l'importance de l'éducation dans le milieu familiale des élèves?</li> <li>• Avons-nous une stratégie en place pour favoriser la participation active et la contribution significative des parents?</li> <li>• Comment puis-je garantir que les écoles présentent les changements apportés aux pratiques découlant du rendement des élèves en mathématiques et de l'utilisation de la technologie comme un outil d'enseignement et d'apprentissage profitable en classe et à la maison?</li> </ul> <p><b>Ministère de l'Éducation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment assurons-nous un haut niveau d'engagement à l'égard des initiatives du ministère de l'Éducation?</li> <li>• La proactivité est importante pour tous les leaders, mais particulièrement pour les leaders du système. Travaillons-nous de pair avec le ministère de l'Éducation? Comment pourrais-je décrire cette complémentarité?.</li> <li>• Quels processus avons-nous mis en place pour adapter et harmoniser les diverses initiatives, politiques et programmes provinciaux pour créer une cohérence au sein du conseil scolaire dans le but d'atteindre les objectifs?</li> <li>• Comment tenons-nous compte, dans notre processus de suivi, de la rétroaction continue fournie lors de l'observation et de la réflexion menées dans le cadre du cycle d'apprentissage professionnel?</li> </ul>

## Ressources personnelles en leadership

Le CLO décrit les caractéristiques des leaders efficaces, telles que l'optimisme, l'intelligence émotionnelle et la capacité à résoudre des problèmes. Les recherches suggèrent que ces caractéristiques expliquent les variations entre les leaders en déterminant dans quelle mesure ils sont capables d'adopter les pratiques du Cadre de leadership. L'autoréflexion sur les caractéristiques associées aux ressources cognitives, sociales et psychologiques est un élément essentiel dans la croissance et le développement du leadership. Cet outil vise à aider les leaders à identifier les caractéristiques qui contribuent ou nuisent aux pratiques de leadership efficaces.

<p><b>Ressources cognitives :</b> Expertise dans la résolution de problèmes et connaissance des conditions qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves et qui peuvent être influencées par les écoles.</p>	<p><b>Réflexion sur vos propres expériences.</b> <i>Quand étiez-vous en confiance dans ces situations?</i> <i>Quand ne l'étiez-vous pas?</i></p>
<p><b>Capacité de résolution de problèmes</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je prends le temps d'analyser la nature du problème, avant de chercher une solution.</li> <li>• Je donne la priorité aux problèmes ayant un impact sur l'apprentissage et le bien-être des élèves.</li> <li>• Mes valeurs et mes principes sont au cœur de la façon dont je réponds aux problèmes.</li> <li>• Je reste calme et confiant au cours du processus de résolution des problèmes.</li> </ul>	
<p><b>Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je connais les pratiques gagnantes ayant un impact sur les conditions d'apprentissage dans l'école et dans les salles de classe.</li> <li>• Je suis conscient des émotions de mes collègues selon leur comportement.</li> <li>• J'optimise les conditions organisationnelles (conditions de travail) dans la détermination des structures scolaires.</li> <li>• Je comprends l'influence des conditions familiales sur l'apprentissage des élèves et je collabore avec les écoles à la mise en œuvre des politiques pour</li> </ul>	

améliorer l'engagement des parents.	
<b>Pensée systémique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis en mesure de comprendre les liens, complexes et réciproques qui unissent les différentes composantes de l'organisation.</li> <li>• Je fais preuve de prévoyance et j'amène l'organisation à comprendre les diverses perspectives d'avenir et leurs conséquences.</li> </ul>	
<p><b>Ressources sociales :</b> La capacité de comprendre les sentiments, les pensées et les comportements des personnes, y compris soi-même, dans des situations interpersonnelles et à agir de façon appropriée.</p>	<p><b>Réflexion sur vos propres expériences.</b> <i>Quand étiez-vous en confiance dans ces situations?</i> <i>Quand ne l'étiez-vous pas?</i></p>
<b>Perception des émotions</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis capable de comprendre mes propres réactions émotives et de réfléchir aux conséquences possibles de ces réactions.</li> <li>• Je suis capable de reconnaître les émotions des autres.</li> </ul>	
<b>Gestion des émotions</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis capable de comprendre mes propres réactions émotives et de réfléchir aux conséquences possibles de ces réactions.</li> <li>• Je suis capable d'aider les autres à mieux reconnaître leurs propres réactions émotives et à réfléchir aux conséquences possibles de ces réactions.</li> <li>• Je suis habituellement capable d'être calme avec mes collègues à l'école quand elles ou ils se sentent agités.</li> </ul>	
<b>Agir émotivement de façon appropriée</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis capable de maîtriser mes propres émotions.</li> <li>• Je suis capable de maîtriser mon tempérament et de gérer rationnellement les difficultés.</li> <li>• Je peux habituellement convaincre mes collègues d'agir émotivement de façon appropriée dans notre conseil scolaire.</li> </ul>	

- Mes collègues peuvent habituellement compter sur moi pour les aider à se calmer lorsqu'ils sont agités.

<b>Ressources psychologiques :</b> Les caractéristiques qui permettent aux leaders d'être productifs et efficaces dans l'environnement très complexe du leadership au niveau du conseil scolaire.	<b>Réflexion sur vos propres expériences.</b> <i>Quand étiez-vous en confiance dans ces situations?</i> <i>Quand ne l'étiez-vous pas?</i>
<b>Optimisme</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis généralement en mesure de voir nombreuses facettes dans la résolution d'un problème.</li> <li>• Je vois les éléments positifs de la plupart des situations.</li> <li>• J'approche le leadership au niveau du conseil scolaire avec un point de vue optimiste.</li> </ul>	
<b>Auto-efficacité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai confiance en mon habileté à analyser les problèmes à long terme et à trouver des solutions pour le conseil scolaire.</li> <li>• J'ai confiance en mon habileté à atteindre les objectifs que je me suis fixés au travail.</li> <li>• Je persiste dans une tâche, peu importe les obstacles.</li> </ul>	
<b>Résilience</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habituellement, je prends les choses stressantes au travail comme elles viennent.</li> <li>• Je réussis dans des situations difficiles et je suis en mesure de me montrer à la hauteur.</li> <li>• Quand les choses sont incertaines pour moi au travail, je m'attends habituellement aux meilleurs résultats.</li> </ul>	
<b>Proactivité</b>	

- Je suis en mesure de stimuler et de gérer efficacement le changement sur une vaste échelle et dans des conditions complexes.
- J'ai la capacité d'opérer des changements significatifs en prenant des initiatives et en faisant preuve de persévérance.

**Prochaines étapes du développement du leadership:** Lors de l'examen de chacune des pratiques de leadership présentées dans l'outil d'autoréflexion, demandez-vous dans quelle mesure vous démontrez cette pratique de leadership.

***Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée***

1	2	3	4
Pas du tout évident	Assez évident	Évident	Très évident

***Assurer une orientation pédagogique cohérente***

1	2	3	4
Pas du tout évident	Assez évident	Évident	Très évident

***Faire l'utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions***

1	2	3	4
Pas du tout évident	Assez évident	Évident	Très évident

***Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage***

1	2	3	4
Pas du tout évident	Assez évident	Évident	Très évident

***Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation***

1	2	3	4
Pas du tout évident	Assez évident	Évident	Très évident

***Harmoniser les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et la gestion du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire***

1	2	3	4
Pas du tout évident	Assez évident	Évident	Très évident

***Utiliser une approche globale en matière de développement du leadership***

1	2	3	4
Pas du tout évident	Assez évident	Évident	Très évident

**Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques**

1	2	3	4
Pas du tout évident	Assez évident	Évident	Très évident

**Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants**

1	2	3	4
Pas du tout évident	Assez évident	Évident	Très évident

**Questions de réflexion:**

1. *Quelles pratiques de leadership dois-je développer?*
2. *Comment vais-je savoir que je les ai développées? Quelles preuves et quels résultats me permettront de déterminer mes progrès?*
3. *Quelles ressources personnelles en leadership dois-je développer?*
4. *Comment vais-je savoir que je les ai développées? Quelles preuves et quels résultats me permettront de déterminer mes progrès?*
5. *Quelles sont les ressources disponibles pour développer mes pratiques de leadership?*
6. *Quelles sont les actions spécifiques à lesquelles je m'engage?*
7. *Qui peut m'appuyer?*

Votre association professionnelle veut vous appuyer dans votre croissance professionnelle. Afin de vous offrir un soutien, il est nécessaire de recueillir des données portant sur les divers besoins. Seriez-vous d'accord à partager vos résultats avec votre association professionnelle?

Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

Veillez identifier votre association professionnelle :

AGÉFO  
CODELF  
COSBO (OASBO)