



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

Outil d'autoréflexion

pour
les leaders potentiels
du système des conseils
scolaires de langue
française

2014



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

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'autoréflexion pour les leaders potentiels du système des conseils scolaires de langue française

Objectif

L'objectif de l'outil d'autoréflexion pour les leaders potentiels du système des conseils scolaires de langue française est de permettre aux leaders 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 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 de langue française vers l'atteinte des priorités provinciales en éducation.

En utilisant cet outil d'autoréflexion 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'autoréflexion 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 professionnelles et professionnels 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 potentiels 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'autoréflexion, pour les leaders potentiels 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'autoréflexion pour les leaders potentiels du système des écoles 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 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 potentiels du système.

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 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 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. 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 potentiels du système des conseils scolaires 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 émotionnelles 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

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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 du conseil scolaire de langue française. • 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 scolaires. | <ul style="list-style-type: none"> • 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? • 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? |
|--|--|

	<ul style="list-style-type: none"> • 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? • 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?
Indicateurs au niveau de l'école	Indicateurs au niveau du conseil scolaire et de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir, en collaboration avec le personnel de l'école, les élèves, les parents et les divers intervenantes et intervenants en éducation, une vision et une mission globales pour les écoles auxquelles ils adhéreront pleinement. ▪ Faire comprendre l'incidence précise de la vision de l'école sur les programmes et l'enseignement en salle de classe afin que tous les membres de la communauté scolaire puissent définir et comprendre l'orientation de la mission, de la vision et des objectifs du conseil scolaire. ▪ Veiller à ce qu'il y ait des preuves visibles de l'existence d'une vision et d'une mission dans les écoles et à leur intégration directe aux plans d'amélioration des écoles et au matériel de soutien aux conseils scolaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démontrer des pratiques de leadership au niveau du conseil scolaire en proposant ou en soutenant des initiatives au sein du conseil scolaire. ▪ Promouvoir la mission, la vision et les valeurs du conseil scolaire dans la communauté et la diffusion de celles-ci. ▪ Démontrer la capacité de mettre en place des pratiques organisationnelles qui facilitent les changements en fonction de la vision du conseil scolaire tout en considérant les risques et l'adhérence à l'éthique. ▪ Montrer aux intervenantes et intervenants comment la mission, la vision et les objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire se traduisent dans la pratique et la prise de décisions quotidiennes. ▪ Inviter régulièrement différents groupes d'intervenantes et d'intervenants à discuter comment leur travail contribue à la réalisation de la mission, la vision et des objectifs du conseil scolaire. ▪ Assurer la cohérence entre la vision, la mission et les valeurs du conseil scolaire et les activités d'amélioration et de formations.
Assurer une orientation pédagogique cohérente	
<ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser les objectifs du curriculum, les outils d'évaluation, les pratiques pédagogiques et les ressources d'enseignement. • Maintenir des objectifs ambitieux d'enseignement et d'apprentissage. • Préconiser l'utilisation des meilleures données disponibles pour orienter les décisions d'amélioration des pratiques pédagogiques. • Assurer que les écoles se concentrent tant sur les besoins individuels des élèves que sur les besoins collectifs. • Encourager le personnel à innover tout en respectant 	<ul style="list-style-type: none"> • Suis-je confiant(e) que les attentes du curriculum, les outils d'évaluation, les pratiques pédagogiques et les ressources d'enseignement sont harmonisés? • Quels critères est-ce que j'utilise pour déterminer la qualité des objectifs en matière d'enseignement et d'apprentissage? • 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) • Puis-je décrire les façons que les écoles répondent aux divers besoins des élèves? • Comment est-ce que le programme d'apprentissage professionnel guide le cycle

<p>l'encadrement pédagogique du conseil scolaire.</p>	<p>d'amélioration de l'école?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puis-je fournir des exemples de pratiques innovatrices de notre personnel et comment ceux-ci ont été valorisés? • Comment les indicateurs du Cadre pour l'efficacité des écoles (CEE sont-ils reflétés dans les stratégies utilisées dans le plan d'amélioration? • 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?
Indicateurs au niveau de l'école	Indicateurs au niveau du conseil scolaire et de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revoir le programme d'enseignement en en se servant des rôles de leader et du personnel de l'école capables d'introspection pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves. ▪ Assurer le leadership pour faire en sorte que le CEE soit cyclique et comprenne une composante d'évaluation axée sur les besoins de l'école. ▪ Encourager le personnel à adopter des pratiques novatrices fondées sur des preuves qui s'harmonisent aux objectifs de l'école et du conseil scolaire. ▪ Assurer l'harmonisation des processus d'amélioration des écoles aux objectifs d'amélioration du conseil scolaire énoncés dans le Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves. ▪ Donner priorité à la création d'une communauté d'apprentissage professionnel favorisant l'apport du personnel et l'innovation en vue de soutenir l'apprentissage personnel et professionnel. ▪ Prouver l'utilisation continue de données pertinentes dans la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observer les salles de classe à l'échelle du conseil scolaire afin d'obtenir une rétroaction constructive et ciblée pour orienter les prochaines étapes et jeter les bases de pratiques pédagogiques exemplaires à l'intention des équipes de leadership des écoles. ▪ Cibler et discuter des problèmes entourant la pratique et montrer des exemples de pratiques pédagogiques gagnantes. ▪ Encourager la contribution significative des parents et de la communauté au programme d'enseignement. ▪ Créer un environnement scolaire dans lequel les parents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans l'apprentissage de leurs enfants.

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

<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les données provenant de toutes les sources disponibles pour orienter la prise de décisions par l'administration centrale. • Insister sur l'utilisation des meilleurs résultats de recherche disponibles et d'autres données recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions. • Encourager la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données. • 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. • 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. • Montrer au personnel scolaire comment prendre des décisions fondées sur des données. • Fonder ses recommandations et avis adressés aux conseillères et conseillers scolaires sur des données probantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que je peux confirmer que nous utilisons des données de diverses sources lors de la prise de décision? • Est-ce que je peux décrire notre processus décisionnel et fournir des exemples de preuves sur lesquelles nous insistons avant d'agir? • De quelle façon est-ce que je modélise la collaboration dans l'interprétation et l'utilisation des données auprès de du personnel? • 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? • 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? • Comment modélisons-nous la prise de décisions fondées sur des données au personnel de l'école? • En se référant aux dernières recommandations et avis adressés aux conseillers et conseillères scolaires, quelles données probantes ont été fournies?
---	--

Indicateurs au niveau de l'école

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser des données fiables et obtenues au terme d'un processus de collecte systématique, disponibles dans leur format original, soumises à l'interprétation collaborative. ▪ Offrir au personnel scolaire un environnement qui permettra d'utiliser ces données efficacement (p. ex., temps, soutien, partenariat avec des spécialistes, culture axée sur l'importance de l'analyse des données). ▪ Mettre en œuvre des stratégies favorisant l'amélioration du rendement des élèves en s'appuyant sur des données fiables au sein des équipes de collaboration. ▪ Établir une collaboration au sein des écoles pour fournir des occasions d'apprentissage en cours d'emploi au personnel scolaire. ▪ Superviser et évaluer l'efficacité du personnel enseignant et des leaders à l'aide des données sur l'évolution du rendement des élèves.

Indicateurs au niveau du conseil scolaire et de la communauté

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser la collaboration entre les équipes de leadership des écoles pour l'utilisation efficace des données recueillies à l'échelle du conseil scolaire et de la province (p. ex., temps, soutien, partenariat avec des spécialistes, culture axée sur l'importance de l'analyse des données). ▪ Favoriser la mise en œuvre d'initiatives visant l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves dans les conseils scolaires. ▪ Superviser et évaluer l'efficacité des leaders pédagogiques à utiliser les données de sources multiples pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves. S'engager à promouvoir auprès des conseillères et conseillers scolaires, des parents et de la communauté la compréhension et l'utilisation des données recueillies dans les écoles et dans le conseil scolaire pour soutenir et améliorer le rendement et le bien-être des élèves.

Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage	
<ul style="list-style-type: none"> • Exiger que les processus d'amélioration soient fondés sur des données. • Établir un nombre raisonnable de cibles précises pour l'amélioration des écoles du conseil scolaire. • Inviter les leaders scolaires à participer aux décisions concernant les mesures d'amélioration au niveau du conseil scolaire. • 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. • Élaborer et mettre en œuvre des plans d'amélioration du conseil scolaire et des écoles en collaboration avec les leaders scolaires. • Créer des structures pour faciliter le suivi et le peaufinage réguliers des processus d'amélioration. • Tenir compte des priorités et des objectifs provinciaux dans les initiatives d'amélioration du conseil scolaire et des écoles. • Reconnaître une certaine variation par rapport aux efforts déployés par les écoles pour l'amélioration du rendement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels types de données utilisons-nous dans les processus d'amélioration? • Est-ce que mes attentes sont communes par rapport au nombre d'objectifs d'amélioration des écoles? • 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? • Quelles structures et normes établies dans le conseil scolaire nous permettent des discussions régulières et réciproques sur les progrès accomplis? • 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? • Quels mécanismes sont en place nous permettant de suivre et de peaufiner les processus d'amélioration? • Comment puis-je assurer une cohérence et une harmonisation des priorités et des objectifs provinciaux dans les initiatives du conseil scolaire et des écoles? • Comment puis-je me servir de la rétroaction des écoles pour raffiner les objectifs du PAC liés aux cycles itératifs de planification? • Quels critères me permettent de déterminer le soutien nécessaire aux écoles et les efforts déployés par celles-ci?
Indicateurs au niveau de l'école	Indicateurs au niveau du conseil scolaire et de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrer l'utilisation des données à la prise de décisions relatives à l'apprentissage des élèves et à l'amélioration de l'école. ▪ Établir un climat de respect et de confiance entre les collaboratrices et les collaborateurs. ▪ Créer des structures favorisant la collaboration pour déterminer les processus à adopter et les résultats escomptés pour les équipes de collaboration. ▪ Aider le personnel à comprendre le rapprochement entre la vision et les objectifs de leur école et ceux du conseil scolaire. ▪ Assurer la continuité du monitoring et du perfectionnement des processus d'amélioration. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir un climat de respect et de confiance entre les collaboratrices et les collaborateurs. ▪ Aider les leaders du système à comprendre le rapprochement entre la vision et les objectifs du conseil scolaire et le processus de planification de l'amélioration de la province. ▪ Encourager la collaboration pour déterminer les processus à adopter et les résultats escomptés pour les écoles et les services. ▪ Aider les parents et la communauté à comprendre le rapprochement entre la vision et les objectifs du conseil scolaire et ceux de la province.

Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation	
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Utiliser les réseaux internes du conseil scolaire pour coordonner les occasions de perfectionnement professionnel des leaders scolaires. • 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. • Exiger que les plans individuels de croissance professionnelle cadrent avec les priorités du conseil scolaire et de l'école en matière d'amélioration. • Exiger du personnel qu'il applique ses nouvelles capacités en faisant un suivi de la mise en œuvre des plans d'amélioration des écoles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels genres d'occasions de perfectionnement professionnel sont offertes au personnel enseignant et aux leaders scolaires? • Puis-je décrire les réseaux internes du conseil scolaire utilisés pour coordonner les occasions de perfectionnement professionnel des leaders scolaires? • 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 et les capacités requises pour l'amélioration du conseil scolaire et des écoles? • Quel processus est en place pour confirmer que les plans individuels de croissance professionnelle soutiennent le développement des pratiques en leadership en lien avec les priorités du conseil scolaire et de l'école en matière d'amélioration? • 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? Quels mécanismes sont en place pour faire cheminer le personnel dans le développement de ses nouvelles capacités? • Comment les neuf caractéristiques des conseils scolaires performants sont-elles reflétées dans notre modèle d'apprentissage professionnel?
Indicateurs au niveau de l'école	Indicateurs au niveau du conseil scolaire et de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donner la possibilité aux membres du personnel d'apprendre et de partager entre eux. ▪ Offrir régulièrement aux membres du personnel enseignant des occasions de collaborer à l'amélioration des pratiques pédagogiques et mettre en place des structures à cette fin ainsi qu'un système permettant de surveiller leur travail collaboratif. ▪ Exiger des membres du personnel qu'ils définissent et revoient leurs propres objectifs de croissance professionnelle et qu'ils les mesurent aux objectifs et aux priorités de l'école. ▪ Veiller à ce que les services de soutien du conseil scolaire soient utilisés pour répondre aux besoins particuliers de l'école. ▪ Démontrer que les processus sont en place afin d'assurer le suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir des occasions de partage aux leaders du système. ▪ Offrir régulièrement aux leaders scolaires et aux leaders du système des occasions de collaborer à l'amélioration des pratiques pédagogiques et mettre en place des structures à cette fin. ▪ Élaborer des stratégies d'apprentissage professionnel du personnel pour soutenir la mission et le mandat des écoles de langue française.

de l'atteinte des objectifs de l'école.	
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	
<ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser l'affectation des ressources avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire et des écoles. • Harmoniser les politiques et procédures en matière de personnel avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire. • Harmoniser les structures organisationnelles avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire. • Donner aux directions d'école une grande latitude pour l'embauche du personnel enseignant. • Exiger des écoles qu'elles affectent les ressources pédagogiques équitablement, et les aider à y parvenir. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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? • Quels mécanismes sont en place pour assurer que les politiques et les procédures en matière du personnel sont harmonisés avec les objectifs du conseil scolaire? • De quelles façons impliquons-nous les directions d'école dans le processus d'embauche de leur personnel? • Comment la dotation du personnel reflète-t-elle les politiques et les initiatives des écoles en matière d'équité et d'inclusion?
Indicateurs au niveau de l'école	Indicateurs au niveau du conseil scolaire et de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrer les processus budgétaires de façon efficace. ▪ Répartir les ressources de façon à ce qu'elles correspondent étroitement aux priorités d'amélioration de l'école. ▪ Assurer un suivi efficace et une responsabilité financière des ressources pour appuyer les priorités de l'école. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercer un rôle de leadership dans l'élaboration des politiques et procédures du conseil scolaire. ▪ Établir les besoins du conseil scolaire pour l'élaboration des politiques et des lignes directrices. ▪ Communiquer régulièrement les décisions budgétaires du conseil scolaire aux intervenantes et intervenants, en leur indiquant comment elles sont en lien avec les priorités.

Utiliser une approche globale en matière de développement du leadership	
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Jumeler les leaders et les écoles en fonction des capacités des premiers et des besoins des seconds. • Fournir aux leaders potentiels et à ceux en poste de nombreuses occasions de développer leurs capacités en leadership y compris le leadership culturel. • Élaborer des plans de relève réalistes pour les leaders. • Favoriser une répartition stratégique et coordonnée du leadership dans les écoles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont nos critères de recrutement, de sélection, de développement des capacités et d’évaluation de nos leaders scolaires et leaders du système? • Quels critères utilisons-nous pour affecter les directions d’école et les directions adjointes aux écoles? • Quelles occasions offrons-nous à nos leaders potentiels et à ceux en poste pour développer leurs capacités de leadership y compris le leadership culturel? • Les plans de relève du conseil scolaire permettent-ils au conseil scolaire de recruter et développer des leaders prêts à assumer leur rôle? • 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? • 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?
Indicateurs au niveau de l’école	Indicateurs au niveau du conseil scolaire et de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir régulièrement aux membres du personnel enseignant des occasions de collaborer à l’amélioration des pratiques pédagogiques et mettre en place des structures à cette fin ainsi qu’un système permettant de superviser leur travail collaboratif au moyen d’une participation active aux séances d’apprentissage du personnel enseignant et du personnel scolaire. ▪ Fournir en tout temps les ressources adéquates pour favoriser la collaboration et le leadership partagé. ▪ Offrir des possibilités de leadership aux membres du personnel afin qu’il puisse réinvestir dans divers contextes. ▪ Créer une structure organisationnelle qui soutient le leadership exemplaire en vue de subvenir aux besoins uniques de l’école. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutenir le travail collaboratif et le développement du leadership à l’échelle du conseil scolaire. ▪ Participer aux initiatives systémiques qui soutiennent le leadership exemplaire. ▪ Accéder au leadership communautaire et en tirer parti afin d’appuyer l’amélioration du conseil scolaire. ▪ Prendre part au mentorat pour les leaders et aux possibilités de coaching.

Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques	
<ul style="list-style-type: none"> • 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). • 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. • Faire régulièrement rapport aux conseillères et conseillers scolaires des progrès accomplis. • Maintenir le cheminement culturel ainsi que le souci de l'apprentissage et du bien-être des élèves au cœur du processus de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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? • Comment puis-je garantir que les lignes directrices sur l'examen et la révision des politiques et procédures reflètent les politiques en vigueur? • L'orientation stratégique est-elle communiquée de façon à mobiliser les conseillères et conseillers scolaires vers l'atteinte des objectifs de l'organisation? • Les structures et processus mis en place permettent-ils un travail concerté vers l'atteinte des priorités visées?
Indicateurs au niveau de l'école	Indicateurs au niveau du conseil scolaire et de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer les convictions et la vision de l'école en matière d'apprentissage et de bien-être des élèves afin de s'en servir comme pierre angulaire de la planification stratégique et de l'évaluation continue du conseil scolaire. ▪ Saisir les occasions d'informer les conseillères et conseillers scolaires de la manière dont les politiques du conseil scolaire sont mises en œuvre efficacement dans l'école. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser des réunions du conseil scolaire et de ses divers comités qui reflètent un modèle de gouvernance axé sur les politiques. ▪ Faire connaître les pratiques gagnantes à l'échelle du conseil scolaire. ▪ Mobiliser le personnel enseignant, le personnel administratif, les parents, les conseillères et conseillers et la communauté en vue de définir et de concrétiser la vision. ▪ Participer à l'élaboration des politiques et procédures du conseil scolaire. ▪ Se montrer proactif dans la détermination des besoins du conseil scolaire relativement aux politiques et procédures appropriées.
Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants	
Personnel des écoles et du conseil scolaire <ul style="list-style-type: none"> • 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 	Personnel des écoles et du conseil scolaire <ul style="list-style-type: none"> • 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?

<p>directions d'école.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Groupes communautaires locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Parents</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Ministère de l'Éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir et maintenir un haut niveau d'engagement à l'égard du ministère de l'Éducation de la province. • S'engager régulièrement de façon proactive plutôt que simplement de façon réactive avec le ministère de l'Éducation. • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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? <p>Groupes communautaires locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 communautaires? • 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? <p>Parents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment faisons-nous le monitoring de la collaboration qui existe entre les écoles et les parents? • Avons-nous un mécanisme en place permettant aux écoles de partager les pratiques gagnantes qui valorisent l'importance de l'éducation dans le milieu familial des élèves? • Avons-nous une stratégie en place pour favoriser la participation active et la contribution significative des parents? • Comment puis-je garantir que les écoles présentent les changements apportés aux pratiques découlant du rendement des élèves en littératie, en mathématiques et dans le domaine de l'utilisation de la technologie comme un outil d'enseignement et d'apprentissage profitable en classe et à la maison? <p>Ministère de l'Éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment assurons-nous un haut niveau d'engagement à l'égard des initiatives du ministère de l'Éducation? • 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? • 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? • 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?
--	---

Indicateurs au niveau de l'école	Indicateurs au niveau du conseil scolaire et de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être un modèle de responsabilité, d'intégrité et de rigueur dans l'accomplissement de ses tâches. ▪ Agir conformément aux valeurs fondamentales et aux priorités de l'école en tout temps afin d'établir la confiance. ▪ Traiter le personnel de l'école, les élèves et les parents avec respect, en accueillant leurs idées avec ouverture d'esprit. ▪ Veiller à ce que les organisations externes soient une partie intégrante du soutien offert à la communauté scolaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être un modèle de responsabilité, d'intégrité et de rigueur dans l'accomplissement de ses tâches liées au conseil scolaire. ▪ Agir conformément aux valeurs fondamentales et aux priorités du conseil scolaire en tout temps afin d'établir la confiance. ▪ Traiter les membres du conseil scolaire et de la collectivité avec respect, en accueillant leurs idées avec ouverture d'esprit. Prendre part aux activités du conseil scolaire visant la participation communautaire.

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

ADFO

COSBO (OASBO)

Leader enseignante ou enseignant