



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

# LE CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO

*Guide à l'intention des leaders scolaires et des  
leaders du système pour la mise en application  
du Cadre de leadership de l'Ontario*

Révisé septembre 2013



## **2 MENER AVEC DÉTERMINATION : Appliquer les leçons de leadership pour atteindre des résultats**

- 3 Avancer dans les dédales du leadership
- 3 Les conclusions des recherches
- 3 Élément essentiel : une carte routière du leadership

## **4 PASSER À L'ACTION : Comprendre le Cadre de leadership de l'Ontario**

- 5 Objectifs du Cadre de leadership
- 6 Structure du Cadre de leadership
- 7 Mise en application du Cadre de leadership dans une province qui reflète la diversité
- 8 Les cinq capacités clés du leadership
- 8 Progresser : un processus en évolution

## **9 DE L'INTENTION À L'ACTION : Le Cadre de leadership pour les leaders scolaires et les leaders du système**

- 10 Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) (révisé en 2013)
- 12 Le leadership au niveau de l'école de langue française (révisé en 2013)
- 14 Le leadership au niveau de l'école catholique de langue française (révisé en 2013)
- 16 Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires (révisé en 2013)
- 18 Le leadership au niveau du conseil scolaire de langue française (révisé en 2013)
- 20 Le leadership au niveau du conseil scolaire catholique de langue française (révisé en 2013)
- 22 Ressources personnelles en leadership (révisées en 2013)



# MENER AVEC DÉTERMINATION :

## Appliquer les leçons de leadership pour atteindre des résultats

En tant que leader dans le domaine de l'éducation, vous contribuez à l'une des périodes les plus passionnantes - et les plus exigeantes - dans l'histoire du système de l'éducation en Ontario. Les objectifs définis et atteints en Ontario ont propulsé notre système d'éducation sur la scène mondiale, en tant que centre d'excellence. Parallèlement, l'efficacité du leadership est apparue comme l'un des éléments essentiels pour poursuivre les améliorations à l'échelle du système scolaire et les renforcer. Cette ressource présente un nouvel ensemble d'outils qui contribueront à renforcer et à perfectionner les habiletés personnelles de leadership. Il procurera aussi aux organisations la carte routière qui les aidera à accroître leur potentiel en leadership de sorte que les leaders et les organisations puissent quotidiennement mettre en œuvre des concepts de pointe en leadership pour atteindre les objectifs pédagogiques et des résultats concrets.

- **Avancer dans les dédales du leadership**
- **Les conclusions des recherches**
- **Élément essentiel : une carte routière du leadership**

## Avancer dans les dédales du leadership

Il n'y a aucun doute qu'un leadership efficace est fondamental pour le succès de toute l'organisation, et nous sommes conscients que faire preuve de leadership est l'une de nos principales responsabilités professionnelles. Mais face à des dizaines de tâches administratives, d'enjeux et de défis quotidiens, d'objectifs de réussite et d'échéances impératives, le leadership reste souvent un concept abstrait, même pour les personnes qui occupent des postes de leadership.

Qu'est-ce que le leadership? À quoi ressemble un leadership efficace? Quel rôle joue le leadership dans le contexte de l'éducation? Et, question plus importante encore, comment les pratiques de leadership peuvent-elles nous aider au milieu de toutes ces pressions quotidiennes à faire plus avec moins, à rationaliser et à centrer nos efforts, et à parvenir à nos buts?

## Les conclusions des recherches

Les réponses à ces questions se trouvent dans un ensemble important et grandissant de recherches et de connaissances professionnelles qui attestent l'existence d'un puissant lien direct entre la qualité du leadership et l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves.

Les **leaders scolaires** jouent un rôle critique dans la progression vers l'excellence dans l'enseignement, vers l'excellence dans les écoles et, en fin de compte, dans l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves.

Les **leaders du système** jouent un rôle essentiel en instaurant des pratiques et des procédures de soutien à l'intention des leaders scolaires et en assurant le leadership au niveau du conseil scolaire.

## Élément essentiel : une carte routière du leadership

Si nous savons que la clé pour parvenir à nos objectifs de rendement consiste à créer notre propre pratique du leadership, comment faire pour passer à l'action? Quels processus fondamentaux devons-nous mettre en place dans notre pratique quotidienne en tant que leaders et en tant qu'organisations? Quelles habiletés et connaissances particulières devons-nous perfectionner? Et comment savoir avec certitude que notre approche du leadership est la plus efficace?

Le Cadre de leadership de l'Ontario donne réponse à ces questions. Résultant de plus de huit années de recherches menées par de grands spécialistes et d'une vaste consultation auprès des éducatrices et des éducateurs de toute la province, ce document présente aux directions d'école, aux directions adjointes, aux leaders du système académique et en administration des affaires et aux leaders potentiels enseignantes et enseignants la feuille de route du leadership qui reflète la recherche de pointe ainsi que l'expérience de leaders émérites de l'Ontario et de partout dans le monde.

Dans le Cadre, vous découvrirez les pratiques clés de leaders en éducation chevronnés et celles des meilleures organisations, et vous verrez comment tirer parti de ces pratiques de leadership pour atteindre vos objectifs et ceux de l'organisation. Vous découvrirez :

- les traits de personnalité qui sont la marque des leaders performants;
- les caractéristiques des organisations efficaces;
- un langage commun sur le leadership.

Ceux-ci faciliteront le dialogue, l'apprentissage professionnel et la collaboration.

## Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)

Le CLO a été créé en 2006. Depuis, la recherche, les pratiques professionnelles et le contexte politique ont changé, ce qui a entraîné une révision considérable du CLO. Cette ressource se veut un aide-mémoire concis et pratique sur le CLO à l'usage des leaders scolaires et des leaders du système dans leur pratique quotidienne.

Pour des renseignements détaillés sur le CLO révisé et sur la recherche sous-jacente à la conception et à la révision de cette ressource, reportez-vous au document Cadre de leadership de l'Ontario 2012 - une discussion relative aux fondements de la recherche de Ken Leithwood. Ce document est accessible sur le site de l'Institut de leadership en éducation à l'adresse [www.education-leadership-ontario.com](http://www.education-leadership-ontario.com).

## NOUVEAU!

Au printemps dernier, l'Institut de leadership en éducation (ILE) et le Council of Ontario Directors of Education ont commandé, à M. Kenneth Leithwood, une étude sur le rôle des conseils scolaires et des leaders du système. À la lumière des résultats de cette étude, des changements ont été apportés aux tableaux synthèses pour les leaders du système et le Cadre d'efficacité des conseils scolaires. Le rapport final, *Les conseils scolaires performants et leur leadership* (2013), est disponible au site de l'ILE.

## Important à considérer

Tout comme il n'y a pas deux régions, deux conseils scolaires ni deux écoles qui soient exactement pareils, leurs objectifs et leurs défis de leadership sont eux aussi différents les uns des autres. Le Cadre de leadership de l'Ontario identifie, d'une part, les rôles spécifiques des leaders scolaires et des leaders du système et, d'autre part, ceux des écoles et des conseils scolaires en tant qu'organisations. De plus, ce document définit avec souplesse la voie à suivre pour parvenir à un leadership efficace, qui peut s'appliquer à toute une gamme de rôles et de situations de leadership. Il présente aussi une vision partagée du leadership, de même qu'un langage commun sur le leadership, qui contribuera à la cohérence du leadership à l'échelle de tout le système scolaire et favorisera l'adoption d'une puissante approche collaborative en matière de leadership et d'apprentissage professionnel.



# PASSER À L'ACTION :

## Comprendre le Cadre de leadership de l'Ontario

La recherche suggère que le leadership est le deuxième facteur à intervenir dans la réussite des élèves, tout juste après l'enseignement. En tant que leaders scolaires, le rôle que jouent les directions d'école et les directions adjointes est crucial à cet égard. Les leaders du système tels que les agentes et agents de supervision jouent également un rôle essentiel en instaurant des pratiques et des procédures de soutien et en assurant le leadership au niveau du conseil scolaire. Le Cadre de leadership de l'Ontario a été élaboré, et a continué à évoluer, en vue d'appuyer et de maintenir un leadership de la plus haute qualité au sein des écoles et des conseils scolaires de la province.

- Objectifs du Cadre de leadership
- Structure du Cadre de leadership
- Mise en œuvre du Cadre de leadership dans une province qui reflète la diversité
- Les cinq capacités clés du leadership
- Progresser : un processus en évolution

## Objectifs du Cadre de leadership

Le Cadre de leadership de l'Ontario vise à :

- inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils scolaires de langue française;
- promouvoir l'utilisation d'un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et du rôle que doit remplir un leader au sein d'une école ou d'un conseil scolaire;
- définir les pratiques et les ressources personnelles en matière de leadership qui sont la marque d'un leadership efficace;
- servir de guide pour la conception et la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage et de perfectionnement professionnels à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système ;
- identifier les caractéristiques des écoles et des conseils scolaires les plus performants telles que définies dans le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) et le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires;
- faciliter le recrutement, le perfectionnement, la sélection et la rétention en poste des leaders scolaires et des leaders du système.

Le Cadre de leadership fournit aux leaders potentiels au niveau de l'école et du conseil scolaire un bon aperçu de ce qu'ils devront apprendre pour réussir. Ceux et celles qui exercent déjà un rôle de leadership y verront un précieux outil d'autoréflexion et d'autoévaluation. Finalement, le CLO appuie le travail des personnes responsables du recrutement, de la sélection, du perfectionnement et de la rétention en poste des leaders nouvellement nommés.

### Vue d'ensemble : les grands concepts

**Le leadership** se définit, dans le contexte du CLO, comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et sur d'autres intervenantes et intervenants dans le but de définir et de réaliser la vision de l'école et du conseil scolaire de langue française et les objectifs de l'organisation. Le leadership est fructueux lorsqu'il se traduit par un apport significatif et positif à l'évolution de l'organisation et qu'il est conforme à l'éthique (leadership qui appuie et encourage plutôt qu'un leadership persuasif, manipulateur et coercitif).

**La gestion** fait partie intégrante du leadership. Si les leaders doivent gérer le processus et les procédures qui permettent à l'organisation de fonctionner harmonieusement, les leaders efficaces approchent les éléments de gestion de nature technique (p. ex., établissement des horaires) de manière adaptative (utilisant les horaires comme une occasion de maximiser le temps d'enseignement pour les élèves, de favoriser la collaboration entre les enseignantes et enseignants et ainsi faire progresser la vision de l'école et du conseil scolaire de langue française et les objectifs de l'organisation). Une approche intégrée du leadership et de la gestion a des conséquences importantes sur le travail des leaders en administration des affaires (agentes et agents de supervision et leaders de secteur) dont l'influence sur certaines fonctions est cruciale à la réalisation des objectifs de l'école et de celui du conseil scolaire.

**L'autorité** n'est pas synonyme de leadership dans le CLO. Si, par exemple, l'autorité formelle pour l'école incombe aux leaders tels que la direction d'école, la direction adjointe ou aux leaders potentiels enseignantes et enseignants, concrètement, plusieurs personnes, dont les enseignantes et enseignants, les parents et les élèves, peuvent assurer un leadership dans l'école. Au niveau du conseil scolaire, des leaders du personnel enseignant et en administration des affaires ainsi que des conseillères et conseillers scolaires se partagent le leadership. Le CLO reconnaît l'importance de partager le leadership dans un but précis et de manière coordonnée pour créer une organisation

« L'une des caractéristiques propres aux leaders efficaces est leur capacité à effectuer les tâches les plus routinières et banales d'une manière qui motive leur organisation à atteindre ses objectifs. »

~ Leithwood, 2012 (traduction libre)

« Le recours à une approche intégrée en matière de leadership et de gestion a également des conséquences non négligeables sur le travail des leaders en administration des affaires et sur leur perspective des objectifs de ce travail. Ces leaders exercent une influence sur les fonctions ayant une importance déterminante pour la réalisation des objectifs de l'école et du conseil scolaire. »

~ Leithwood 2013 (traduction libre)

« Prises dans leur intégralité, ces données démontrent que non seulement les leaders scolaires doivent aider directement le personnel à améliorer ses pratiques pédagogiques, mais ils doivent aussi créer un contexte organisationnel qui soutient et favorise de tels efforts. »

~Leithwood 2012 (traduction libre)

« Une autre raison de taille motivant le partage du leadership dans les écoles tire son origine de l'engagement de l'Ontario envers les principes de l'équité et de l'inclusion dans le domaine de l'éducation et envers les écoles sécuritaires offrant un climat scolaire positif... offrir à des personnes n'ayant pu faire entendre leur voix des possibilités équitables d'influer sur la prise de décisions des écoles et des conseils scolaires contribuera à améliorer de façon notable l'expérience scolaire des élèves défavorisés et issus de divers milieux. »

~Leithwood 2012 (traduction libre)

Élaboré en 2010 et révisé en 2013 par la Division du rendement des élèves **le Cadre de l'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française - 12 (CEE)** demeure un aspect essentiel du travail des écoles et des conseils scolaires. Il vise à faire le lien entre le leadership organisationnel des écoles et leur efficacité.

plus démocratique, fournir un maximum d'occasions d'apprentissage collectif et de perfectionnement des enseignantes et enseignants, et accroître la capacité des écoles et des conseils scolaires de réagir intelligemment aux nombreux enjeux complexes auxquels font face les écoles et les conseils scolaires de langue française.

**Le leadership dans les écoles élémentaires et secondaires** est souvent vécu différemment à cause des nombreuses et importantes disparités qui existent entre les deux contextes : la différence entre les tailles des écoles, la culture organisationnelle (p. ex., plus collaborative et orientée vers les élèves à l'élémentaire et plus axée vers la matière au secondaire), les types de fonctions de gestion et la complexité des programmes. Un grand nombre de directions d'écoles élémentaires, notamment dans les écoles relativement petites, devront s'engager personnellement à mettre en œuvre la plupart des pratiques de leadership ou travailler en étroite collaboration avec une petite équipe de leadership pour ce faire. Les directions d'écoles secondaires devront se charger de mettre en œuvre certaines pratiques de leadership et délégueront des activités à d'autres leaders de l'école. Les directions d'école efficaces, aussi bien à l'élémentaire qu'au secondaire, s'intéressent d'assez près aux efforts d'un leadership partagé pour veiller à ce que l'amélioration de leur école soit coordonnée.

**Le contexte est important** dans la mise en œuvre des pratiques de leadership. Si les pratiques de leadership exposées dans le CLO sont celles qui sont adoptées par les leaders les plus efficaces, elles doivent toutefois être modulées en fonction des caractéristiques particulières du contexte dans lequel elles sont appliquées. En outre, l'aspect conditionnel du CLO reconnaît les effets du facteur temps – le fait que les habiletés des leaders progressent, que la dynamique interne du personnel évolue graduellement et qu'il faut du temps pour établir un climat de confiance avec le personnel de l'école.

**Le Cadre de leadership comprend** les pratiques de leadership qui se sont avérées efficaces pour les écoles et les conseils scolaires, et un petit nombre de ressources personnelles importantes dont des ressources cognitives, sociales et psychologiques sur lesquelles les leaders peuvent s'appuyer pour mettre en œuvre des pratiques de leadership efficaces.

**Le Cadre de leadership n'est pas** une description des tâches du leader, ni une liste de critères d'évaluation du rendement. Par contre, il définit des paramètres de croissance de manière assez détaillée pour décrire ce qu'est un bon leadership, mais assez générale pour s'appliquer aux divers contextes dans lesquels les leaders scolaires et les leaders du système devront travailler pendant leur carrière.

**Le Cadre de leadership est fondé sur** de vastes recherches récentes. Les pratiques de leadership qui y sont présentées sont étayées par de solides données et elles sont accompagnées d'exemples de méthodes de mise en œuvre adoptées à l'échelle d'une école ou d'un conseil scolaire par des leaders efficaces.

## Structure du Cadre de leadership

Le Cadre de leadership fournit aux leaders un bon aperçu de ce qui constitue un leadership efficace sur le plan personnel et sur le plan organisationnel. Il décrit ce que font les leaders et les organisations efficaces. Le Cadre de leadership fait aussi la distinction entre le leadership au niveau de l'école, du conseil scolaire et du système scolaire.

Le Cadre de leadership comprend quatre éléments :

- Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)
- Le leadership au niveau de l'école de langue française
- Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires
- Le leadership au niveau du conseil scolaire de langue française



## Ressources personnelles en leadership

Le CLO décrit aussi les caractéristiques des leaders efficaces telles que l'optimisme, l'intelligence émotionnelle et la capacité de résoudre des problèmes qui, selon la recherche, distinguent quelque peu les leaders par leur aptitude à mettre en œuvre les pratiques de leadership présentées dans le CLO. De nombreux traits de personnalité ou caractéristiques personnelles sont associés aux leaders et au leadership, mais le CLO ne présente que les aspects qui sont fondés sur des résultats de recherches convaincants. Les ressources personnelles en leadership assurent la mise en œuvre optimale des pratiques de leadership par les leaders scolaires et les leaders du système (ces ressources sont décrites en détail à la page 22).

## Mise en œuvre du Cadre dans une province qui reflète la diversité

Les leaders scolaires et les leaders du système efficaces doivent tenir compte de la diversité des communautés de l'Ontario. Le Cadre de leadership de l'Ontario décrit le leadership de façon inclusive afin d'englober la diversité des élèves et des communautés de la province. L'application du CLO doit être adaptée à la situation de la collectivité locale.

Par exemple, dans les écoles et les conseils scolaires de langue française, les pratiques de leadership doivent être appliquées en fonction du mandat éducatif et culturel des écoles et des conseils scolaires de langue française qui est décrit dans la Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario. De plus, les leaders scolaires et les leaders du système doivent adopter des pratiques de leadership telles que l'approche culturelle de l'enseignement qui se reflète dans tous les aspects de l'école et du conseil scolaire. De même, le leadership pratiqué dans les écoles et les conseils scolaires catholiques doit être adapté au contexte de la foi catholique de ces écoles tel que défini par ces conseils scolaires.

La diversité démographique et contextuelle représentée dans les écoles ontariennes ainsi que l'engagement du gouvernement à améliorer le rendement et le bien-être des élèves ont accentué l'importance dans les écoles et les conseils scolaires d'un leadership efficace qui procure à tous les élèves un milieu d'apprentissage valorisant, sécuritaire, respectueux et stimulant, propice à la réussite scolaire pour tous.

Les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision incorporent à leurs tâches quotidiennes une participation directe à l'enseignement en collaborant avec tous les membres du personnel enseignant qui se consacrent à l'amélioration des pratiques en vigueur dans les salles de classe et dans l'école. À titre de leaders soucieux de l'équité des résultats, ils contribuent à créer des milieux d'apprentissage inclusifs et efficaces sur le plan pédagogique qui seront propices à l'apprentissage de tous les élèves. Ils concrétisent ces aspects de leur rôle par une approche coopérative axée sur la croissance en s'appuyant sur les pratiques de leadership en usage dans tous les domaines couverts par le Cadre de leadership.

La mise en œuvre des pratiques de leadership du CLO par les leaders évolue à mesure qu'ils progressent dans leur carrière, qu'ils se voient confier des affectations spéciales et qu'ils exercent leur profession dans des milieux scolaires qui reflètent la diversité ontarienne.

Les leaders scolaires et les leaders du système élargissent et renforcent leur répertoire de pratiques de leadership et renforcent leurs ressources personnelles en leadership au fil du temps, tant qu'ils ont l'occasion de se perfectionner et qu'ils sont appuyés par des conseils scolaires qui sont déterminés à assurer le perfectionnement en matière de leadership.

## Vue d'ensemble du CLO

### Éléments clés pour les leaders scolaires :

- Les pratiques de leadership au niveau de l'école de langue française
  - ce que font les leaders efficaces
- Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M - 12)
  - un outil pour la planification de l'amélioration des écoles
- Les ressources personnelles en leadership
  - les traits de personnalité que les leaders doivent cultiver

### Éléments clés pour les leaders du système :

- Les pratiques de leadership au niveau de l'école de langue française
  - adaptées à l'échelle de l'école mais pouvant être adaptées en tant que pratiques réussies de leadership à l'échelle des conseils scolaires
- Les pratiques de leadership au niveau du conseil scolaire
  - renforcent l'efficacité du leadership à l'échelle des conseils scolaires
- Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires
  - ce que font les conseils scolaires efficaces
- Les ressources personnelles en leadership
  - les traits de personnalité que les leaders efficaces doivent cultiver

## Composantes du Cadre de leadership de l'Ontario



### Les cinq capacités clés du leadership

Aux fins de perfectionnement professionnel, le Ministère a cerné cinq capacités clés du leadership (CCL) qui, selon les recherches, sont essentielles à l'atteinte des objectifs de la province en matière d'éducation. Les cinq CCL décrites ci-après sont intégrées à toutes les initiatives de perfectionnement professionnel ainsi qu'aux ressources destinées aux leaders scolaires et aux leaders du système et sont subventionnées par la province. Il est important de retenir que les CCL s'appliquent à tous les domaines de pratique au niveau de l'école; elles ne sont pas limitées à un domaine particulier de pratiques de leadership au niveau de l'école et elles sont appuyées par les ressources personnelles en leadership.

#### 1. Fixer des objectifs

Travailler en collaboration afin de fixer des objectifs, s'assurer que ces objectifs sont stratégiques, précis, mesurables, réalisables, axés sur les résultats et limités dans le temps (SMART), et qu'ils se traduisent par un meilleur enseignement et un meilleur apprentissage.

#### 2. Harmoniser les ressources et les priorités

Veiller à ce que les ressources dans les secteurs des finances, des immobilisations, des ressources humaines, du curriculum et de l'enseignement ainsi que les ressources

pour l'apprentissage professionnel soient en lien avec les priorités pour améliorer les écoles et à ce que le rendement et le bien-être des élèves demeurent incontestablement au cœur des préoccupations.

#### 3. Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif

Amener les écoles, les communautés scolaires et les conseils scolaires à travailler ensemble et à apprendre les uns des autres en visant l'amélioration de la qualité de l'enseignement ainsi que du rendement et du bien-être des élèves.

#### 4. Utiliser les données

Inciter et mobiliser les équipes des écoles à recueillir et à analyser les données provinciales, ainsi que celles des conseils scolaires, des écoles et des salles de classes, afin de déterminer les tendances et les points forts et faibles pour guider des actions précises en vue d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage.

#### 5. Prendre part à des conversations courageuses

Remettre en question les pratiques de leadership en cours et d'encourager l'innovation en participant à des discussions, en écoutant la rétroaction et en y réagissant, et en fournissant une rétroaction visant à améliorer le rendement et le bien-être des élèves.

### Progresser : un processus en évolution

Le Cadre de leadership de l'Ontario évolue continuellement au rythme des nombreuses recherches menées dans la province et à l'échelle internationale, ainsi qu'en fonction des consultations constantes auprès d'intervenantes et intervenants en éducation de divers secteurs. Les leaders scolaires et les leaders du système peuvent exprimer leurs commentaires sur le Cadre de leadership au Ministère ou à l'Institut de leadership en éducation par l'entremise de leur association professionnelle.

### NOUVEAU!

Au printemps dernier, M. Kenneth Leithwood a examiné plus profondément le rôle des conseils scolaires et des leaders du système, à la demande de l'Institut de leadership en éducation (ILE) et du Council of Ontario Directors of Education. Comme vous le constaterez en consultant les tableaux synthèses inclus dans le présent guide de l'utilisateur, son étude a donné lieu à des changements touchant les leaders du système et le Cadre d'efficacité des conseils scolaires. Le rapport contient également d'importantes corrélations avec les études sur le sujet et des recommandations que les conseils scolaires et les leaders du système devront prendre en considération. Les recommandations visent à orienter les conseils scolaires dans l'examen de leurs plans de développement du leadership, notamment le processus de recrutement.



# DE L'INTENTION À L'ACTION :

## Cadre de leadership pour les leaders scolaires et les leaders du système

Le Cadre de leadership est axé sur les rôles et les responsabilités des leaders scolaires et des leaders du système. Il décrit les pratiques de leadership employées dans les écoles qui, selon les recherches, ont une incidence positive sur le rendement et le bien-être des élèves ainsi que les actions reliées à chaque pratique de leadership. De plus, il définit les pratiques de leadership à adopter à l'échelle du système d'éducation et les actions qui contribuent à l'efficacité du leadership scolaire. Les tableaux présentés aux pages suivantes donnent un aperçu des pratiques de leadership décrites dans le CLO et la description des ressources personnelles associées au leadership efficace.

- Le Cadre de l'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) (révisé en 2013)
- Le leadership au niveau de l'école de langue française (révisé en 2013)
- Le leadership au niveau de l'école catholique de langue française (révisé en 2013)
- Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires (révisé en 2013)
- Le leadership au niveau du conseil scolaire de langue française (révisé en 2013)
- Le leadership au niveau du conseil scolaire catholique de langue française (révisé en 2013)
- Les ressources personnelles en leadership (révisées en 2013)

## Évaluation au service de l'apprentissage, en tant qu'apprentissage et de l'apprentissage

- 1.1 L'évaluation est liée au curriculum, élaborée conjointement par le personnel enseignant et utilisée pour orienter les prochaines étapes d'apprentissage et d'enseignement.
- 1.2 Une variété de données d'évaluation pertinentes est utilisée par les élèves et le personnel enseignant pour suivre de près l'évolution de l'apprentissage, pour orienter l'enseignement et pour déterminer les prochaines étapes.
- 1.3 Le personnel enseignant et les élèves ont une compréhension commune des apprentissages grâce à l'identification, au partage et à la clarification des résultats d'apprentissage et des critères d'évaluation.
- 1.4 Pendant l'apprentissage, les élèves bénéficient d'une rétroaction continue et descriptive de leur progrès selon leurs actions et les critères d'évaluation établis conjointement.
- 1.5 Les élèves ont régulièrement l'occasion de développer leurs habiletés à s'évaluer pour suivre, améliorer et communiquer leur apprentissage en fonction du contenu du curriculum de l'Ontario ou de leur plan d'enseignement individualisé (PEI).
- 1.6 L'évaluation de l'apprentissage fournit des preuves pertinentes qui permettent de juger de la qualité du rendement de l'élève à la fin ou près de la fin d'un cycle d'apprentissage, et de déterminer les prochaines étapes.
- 1.7 Des pratiques visant une communication continue sur l'apprentissage sont en place afin de permettre aux élèves, au personnel enseignant et aux parents de suivre et de soutenir l'apprentissage accompli.

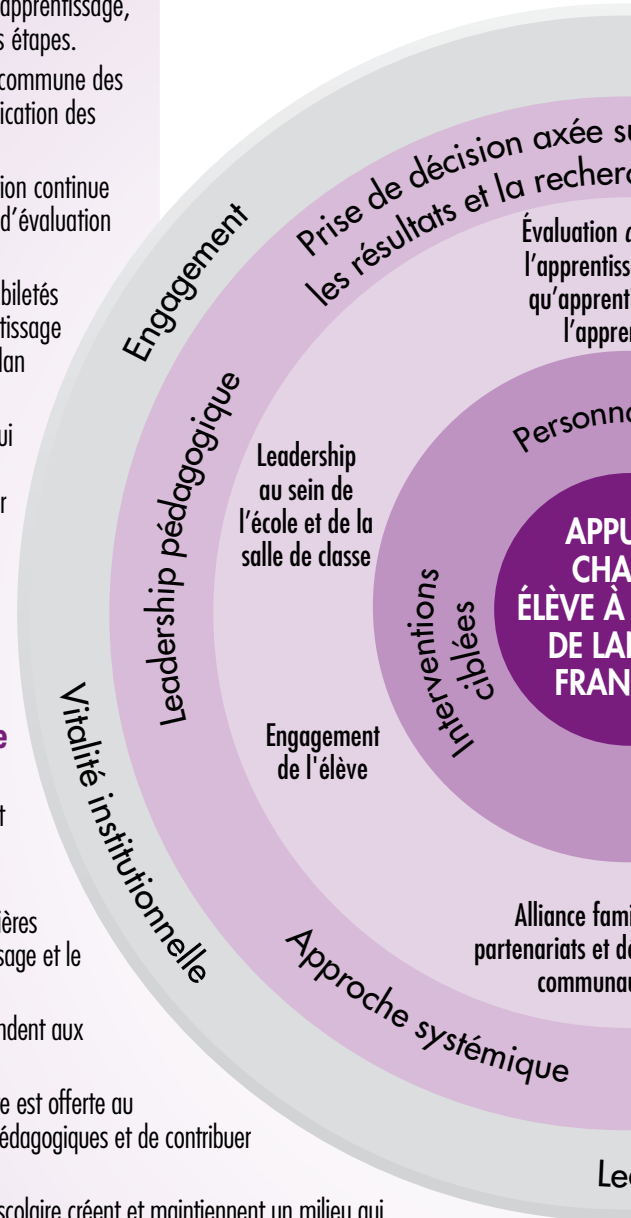
## Leadership au sein de l'école et de la salle de classe

- 2.1 Le leadership pédagogique collaboratif permet de développer la capacité nécessaire pour renforcer et améliorer l'enseignement et l'apprentissage.
- 2.2 Des processus et des pratiques sont en place pour permettre au personnel enseignant d'approfondir leurs connaissances des matières enseignées et d'ajuster l'enseignement pour appuyer l'apprentissage et le rendement des élèves.
- 2.3 Les structures organisationnelles sont cohérentes, flexibles et répondent aux besoins des élèves.
- 2.4 La formation en cours d'emploi fondée sur une approche d'enquête est offerte au personnel afin d'accroître la capacité, d'alimenter les pratiques pédagogiques et de contribuer à une culture d'apprentissage.
- 2.5 Le personnel de l'école, les élèves, les parents et la communauté scolaire créent et maintiennent un milieu qui favorise le bien-être des élèves et un comportement positif dans un environnement sain, tolérant, inclusif et sécuritaire.

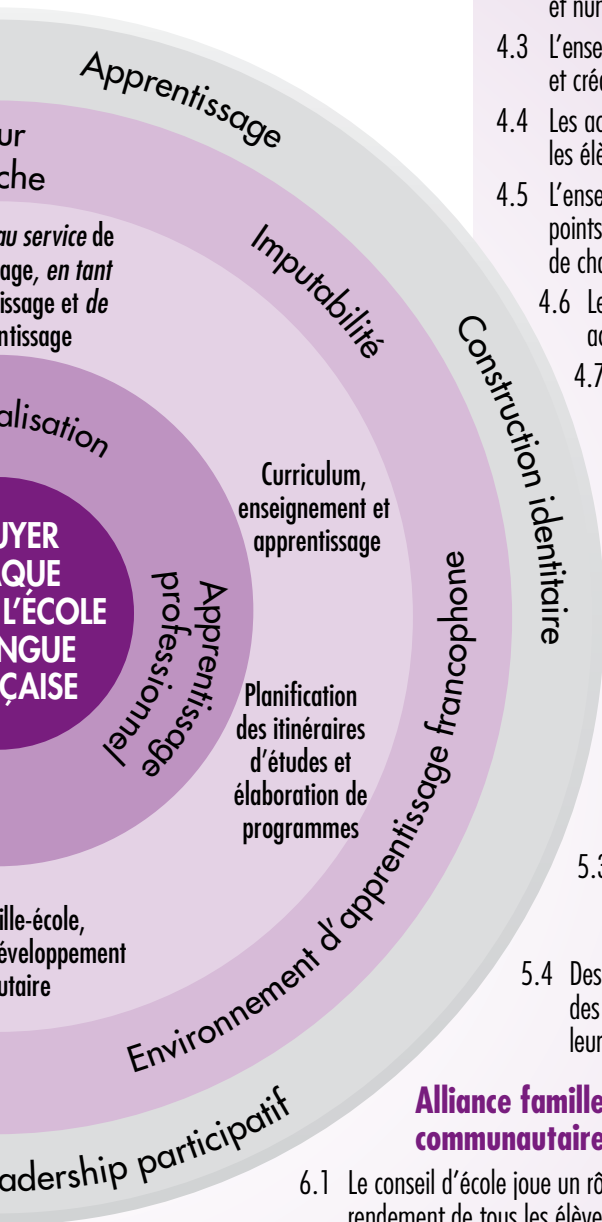
## Engagement de l'élève

- 3.1 Le milieu d'enseignement et d'apprentissage est inclusif et favorise l'engagement intellectuel de tous les élèves, en plus de refléter les forces et les besoins individuels des élèves ainsi que leurs préférences en matière d'apprentissage et leurs perspectives culturelles.
- 3.2 Les priorités définies par les élèves et qui reflètent la diversité, les besoins et les intérêts de la population étudiante sont incluses dans la planification et l'élaboration du plan d'amélioration de l'école (PAÉ).
- 3.3 Les élèves sont partie prenante aux discussions et dialogues qui orientent les activités et les programmes de l'école; ceux-ci reflètent la diversité, les besoins, et les intérêts de la population étudiante.
- 3.4 Des stratégies explicites sont en place afin de favoriser le développement d'une vaste gamme d'habiletés chez les élèves, comme le travail d'équipe, la défense de l'intérêt public, le leadership et la citoyenneté mondiale.

Cadre d'efficacité pour l'élève à l'école de langue française  
Pour appuyer l'amélioration de la réussite des élèves



pour la réussite de chaque élève  
 de la langue française (M-12)  
 de la part des écoles et la



## Curriculum, enseignement et apprentissage

- 4.1 Une culture d'attentes élevées soutient la conviction que tous les élèves sont capables d'apprendre, de progresser et de réussir. Les pratiques pédagogiques reflètent le mandat de l'éducation en langue française pour œuvrer en milieu minoritaire.
- 4.2 L'accent mis sur des attentes élevées en matière de rendement en littératie et en numératie est priorisé dans toute l'école.
- 4.3 L'enseignement et l'apprentissage au 21<sup>e</sup> siècle sont collaboratifs, innovateurs et créatifs dans un contexte mondial.
- 4.4 Les activités d'exploration authentiques, pertinentes et significatives pour les élèves favorisent l'approfondissement de l'apprentissage.
- 4.5 L'enseignement et l'évaluation sont différenciés pour tenir compte des points forts, des besoins et des connaissances acquises antérieurement de chaque élève.
- 4.6 Les ressources mises à la disposition des élèves sont pertinentes, actuelles, accessibles, inclusives et sans préjugé.
- 4.7 Des interventions, fondées sur une approche collaborative, sont échelonnées et effectuées en temps opportun pour répondre aux besoins des élèves en matière d'apprentissage et assurer leur bien-être.

## Planification des itinéraires d'études et élaboration de programmes

- 5.1 Des programmes de planification de l'apprentissage, de carrière et de vie répondent aux besoins d'apprentissage, aux intérêts et aux aspirations de tous les élèves.
- 5.2 Des occasions d'expériences d'apprentissage authentiques et d'apprentissage par l'expérience sont offertes dans toutes les classes, dans les écoles et dans les programmes communautaires.
- 5.3 Les élèves, les parents et le personnel enseignant comprennent la gamme entière des itinéraires d'études et les options ainsi que les programmes et les soutiens s'y rattachant.
- 5.4 Des activités scolaires et parascolaires permettent aux élèves de vivre des expériences et de réfléchir en profondeur à leurs intérêts, leurs forces, leurs compétences et leurs aspirations d'études, de carrière et de vie.

## Alliance famille-école, partenariats et développement communautaire

- 6.1 Le conseil d'école joue un rôle significatif en vue de soutenir l'apprentissage, le bien-être et le rendement de tous les élèves.
- 6.2 Les élèves, les parents et les membres de la communauté, sont accueillis, respectés et estimés en tant que partenaires engagés dans le processus d'apprentissage.
- 6.3 L'école et la communauté forment des partenariats dans le but de favoriser les occasions d'apprentissage pour les élèves et leur bien-être. L'école et la communauté sont engagées dans l'agrandissement et l'enrichissement de l'espace francophone.
- 6.4 Des occasions et des ressources d'apprentissage ainsi que de l'appui sont offerts pour aider les parents à soutenir l'apprentissage des élèves, et à entretenir des conversations parents-enseignants-élèves productives et continues.

2013

# Le leadership au niveau de

Le leadership consiste à exercer une influence sur les membres de l'organisation et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la

## Établir les orientations

### Élaborer une vision commune

#### En tant que leader scolaire :

- encourager le personnel de l'école, les élèves et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province, à prendre un engagement à l'égard des objectifs et la vision de l'école auxquelles ils adhéreront pleinement;
- faire comprendre la nature précise du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision, et ses programmes et son enseignement en salle de classe;
- encourager l'élaboration de normes organisationnelles souples qui facilitent la réorientation de la mission ou de la vision de l'école;
- aider le personnel de l'école ainsi que les autres partenaires en éducation à comprendre le rapprochement entre la vision de leur école, l'approche culturelle de l'enseignement et les initiatives et les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province.

### Définir des objectifs précis, communs et à court terme

#### En tant que leader scolaire :

- favoriser la participation des intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province dans les processus de définition des objectifs de leur école tout en y précisant l'importance de l'approche culturelle de l'enseignement;
- veiller à ce qu'il y ait consensus entre les élèves, le personnel de l'école et les intervenantes et intervenants en éducation sur les objectifs de l'école ciblant un engagement envers un climat scolaire positif;
- veiller à ce que les objectifs soient communiqués clairement à l'ensemble des intervenantes et intervenants en éducation;
- encourager régulièrement les membres du personnel scolaire à évaluer leur progrès vers l'atteinte des objectifs liés au mandat éducatif et culturel de l'école;
- encourager le personnel de l'école à se fixer des objectifs de croissance professionnelle et à les revoir périodiquement, ainsi qu'à revoir la relation entre leurs objectifs personnels et ceux de l'école;
- faire fréquemment référence aux objectifs de l'école au moment de prendre des décisions sur les programmes et les orientations scolaires.

### Établir des attentes élevées

#### En tant que leader scolaire :

- fixer des attentes élevées pour le personnel enseignant, les élèves et soi-même;
- fournir des efforts supplémentaires pour créer des attentes élevées chez le personnel enseignant quant au rendement des élèves qui ont généralement des difficultés à l'école;
- encourager le personnel enseignant à être novateur dans la façon qu'il appuie les élèves à combler ces attentes;
- encourager le personnel scolaire à assumer sa responsabilité dans la réalisation de la vision et des objectifs de l'école pour tous les élèves;
- exprimer ses attentes en paroles et en gestes.

### Communiquer la vision et les objectifs

#### En tant que leader scolaire :

- profiter des occasions formelles et informelles pour expliquer le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs aux intervenantes et intervenants en éducation;
- montrer aux intervenantes et intervenants en éducation comment le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs se traduisent dans la pratique quotidienne et la prise de décisions;
- inviter régulièrement différents groupes d'intervenantes et d'intervenants à discuter en quoi leur travail contribue à la réalisation du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs.

## Nouer des relations et développer la capacité des gens

### Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel

#### En tant que leader scolaire :

- reconnaître les réalisations de chaque membre du personnel scolaire;
- tenir compte de l'opinion des membres du personnel scolaire avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail;
- répondre aux besoins de chaque membre du personnel scolaire et tirer profit de leur expertise particulière;
- traiter les personnes et les groupes au sein de l'école de façon équitable.

### Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

#### En tant que leader scolaire :

- encourager le personnel enseignant à réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y parvenir;
- mener des discussions sur le bien-fondé des pratiques actuelles et innovatrices;
- inciter le personnel enseignant à réévaluer la contribution de leurs pratiques à l'apprentissage et au cheminement culturel de l'ensemble de ses élèves;
- offrir la possibilité aux membres du personnel scolaire d'apprendre les uns des autres;
- suggérer de nouvelles idées pour l'apprentissage professionnel du personnel scolaire.
- encourager le personnel scolaire à se fixer des objectifs d'apprentissage professionnel et encourager le personnel scolaire à définir et à revoir ses propres objectifs d'apprentissage professionnel et à les mesurer aux objectifs et aux priorités de l'école;
- encourager le personnel scolaire à adopter de nouvelles pratiques conformément à leurs champs d'intérêt et aux objectifs de l'école.

### Mettre en application les valeurs et les pratiques de l'école de langue française

#### En tant que leader scolaire :

- être très visible dans l'école;
- être facilement accessible au personnel de l'école, aux élèves et aux parents;
- avoir des interactions fréquentes et significatives avec le personnel de l'école, les élèves et les parents afin de favoriser l'atteinte des objectifs de l'école;
- démontrer l'importance de l'apprentissage continu en s'engageant de manière visible dans son apprentissage professionnel;
- donner l'exemple en posant des gestes conformes aux valeurs fondamentales et aux pratiques souhaitées de l'école.

### Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents

#### En tant que leader scolaire :

- être un modèle de responsabilité, d'intégrité et de compétence en effectuant 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 écoutant et en considérant avec sérieux leurs idées;
- encourager le personnel de l'école, les élèves et les parents à écouter et à considérer avec sérieux les idées des autres;
- établir des normes dans l'école qui encouragent une appréciation pour les discussions constructives sur les pratiques réussies;
- faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les élèves, le personnel de l'école et les parents;
- encourager le personnel de l'école, les élèves et les parents à faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les autres.

### Établir des relations de travail productives avec les représentantes et représentants de l'association des enseignantes et enseignants

#### En tant que leader scolaire :

- inclure les représentantes et représentants de l'association du personnel enseignant aux processus d'établissement des objectifs pour l'amélioration des écoles;
- encourager les représentantes et représentants de l'association du personnel enseignant à tenir leurs membres au courant du travail qu'ils accomplissent avec les leaders scolaires;
- encourager les représentantes et représentants de l'association du personnel enseignant à collaborer à la mise en œuvre des dispositions de la convention collective pour qu'elles appuient les efforts d'amélioration de l'école.

## Mettre au point l'organisation

### Bâtir une culture de collaboration et partage

#### En tant que leader scolaire :

- faire preuve de collaboration dans le Cadre de son travail;
- établir un climat de respect mutuel et de confiance;
- encourager la collaboration pour déterminer les priorités;
- aider à clarifier les objectifs visés et les rôles associés;
- encourager les compromis entre les collaboratrices et collaborateurs;
- favoriser une communication ouverte et fluide visant l'efficacité;
- fournir en tout temps les ressources adéquates pour l'accomplissement des tâches;
- susciter la participation du personnel de l'école à l'élaboration de la vision de l'école qui concernent l'école de langue française en situation de leadership;
- offrir des possibilités de leadership aux membres du personnel.

### Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

#### En tant que leader scolaire :

- créer des horaires qui allouent un maximum de temps à la collaboration;
- offrir régulièrement au personnel scolaire des occasions de collaboration et mettre en place un système qui évalue leur travail;
- former des équipes et des groupes qui se concentrent sur des tâches précises;
- distribuer les fonctions de leadership pour des tâches précises;
- consulter le personnel enseignant pour la prise de décisions et le rôle de médiateur culturel et de passeur culturel.

### Établir des relations productives avec les familles

#### En tant que leader scolaire :

- créer un environnement scolaire dans lequel les parents et le personnel scolaire collaborent à l'apprentissage scolaire et le cheminement culturel;
- faire preuve d'un leadership qui inspire confiance aux familles;
- soutenir les efforts du personnel scolaire à encourager les familles à participer à l'éducation de leurs enfants à la maison, ce qui favorisera leur réussite;
- encourager le personnel scolaire à interagir avec les familles en salle de classe et le sentiment d'inclusion;
- encourager le personnel de l'école à adopter une vision de leadership qui implique les familles dans l'école;
- mettre les familles en contact avec le réseau élargi de l'école.

### Établir des liens entre l'école de langue française et la communauté

#### En tant que leader scolaire :

- développer et maintenir des liens avec des spécialistes de la langue française, politiques, d'autres institutions et organisations de la communauté francophone minoritaire.

### Maintenir un environnement sain et sécuritaire

#### En tant que leader scolaire :

- protéger les installations scolaires des intrus et des dangers;
- s'assurer que les installations restent sécuritaires, saines et accessibles;
- communiquer les normes en matière de comportement;
- auto-habiliter le personnel de l'école à assumer un rôle de leadership en matière de comportement approprié;
- mettre en place et faire un suivi de l'utilisation des ressources;
- élaborer, en collaboration avec le personnel de l'école, des protocoles de sécurité et les mettre en œuvre rapidement et efficacement;
- offrir des occasions d'apprentissage au personnel de l'école.

### Allouer des ressources pour soutenir la vision de l'école de langue française

#### En tant que leader scolaire :

- adopter des processus budgétaires efficaces;
- répartir des ressources de façon à ce qu'elles s'harmonisent avec la vision de l'école;
- assurer un financement soutenu pour les priorités d'apprentissage et de développement professionnel de l'école;
- réévaluer et modifier la nature, le montant et l'harmonie des ressources de l'école qui changent;
- assurer un suivi efficace et une responsabilité financière.

## Ressources personnelles

Les leaders s'inspirent des ressources personnelles en leadership pour

### Ressources cognitives

- Capacité de résolution de problèmes
  - Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans l'école et dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves
  - Pensée systémique\*
- \* Particulièrement important pour les leaders du système.

### Ressources sociales

- Perception des émotions
- Gestion des émotions
- Réactions émotionnelles appropriées

# l'école de langue française

la diversité de la province dans le but de définir et de réaliser le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs.

## ion pour soutenir les pratiques souhaitées

### er les responsabilités en matière de leadership

travail;  
entre celles et ceux impliqués dans la collaboration;  
cessus à adopter et les résultats escomptés pour le groupe;  
ées au travail collaboratif;  
et collaborateurs;  
à la création et le maintien de communauté d'apprentissage professionnel;  
favoriser la collaboration;  
laboration et à la mise en œuvre des décisions et des politiques importantes  
ion minoritaire;  
personnel de l'école et les soutenir lorsqu'ils s'engagent.

### collaboration

os aux tâches qui concernent les élèves;  
ions de collaborer à l'amélioration des pratiques pédagogiques et culturelles  
collaboratif;  
nt sur la résolution de problèmes;  
es précises;  
écisions qui touchent son travail d'enseignement et de modèle culturel, de

### amilles et les communautés

ents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans  
de leurs enfants;  
x parents - assurance, constance et considération;  
ger la participation des parents dans l'école;  
e, directement avec les familles de divers milieux pour les aider à soutenir  
siste à l'école;  
s élèves ayant des expériences et des points de vue variés afin d'enrichir  
usion;  
h ouverte de la participation des parents qui inciterait plus de parents à  
de services sociaux, au besoin.

### nçaise et la communauté

es et des leaders du système, avec celles et ceux qui connaissent bien les  
communauté francophone, et avec les membres du milieu de la recherche en

### aire

intrusions;  
aines et attrayantes;  
ents non violents et les appliquer équitablement;  
rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire positif et à modeler  
mesures disciplinaires appropriées dans les salles de classe et dans l'école;  
et les élèves, des processus visant à percevoir et à résoudre les conflits  
de l'école et aux élèves sur les stratégies efficaces de résolution de conflits.

### ion et les objectifs éducatifs et culturels de l'école de

monisent aux priorités d'amélioration de l'école;  
amélioration de l'école, tant au niveau éducatif que culturel;  
soutenir l'apprentissage de la langue, et la culture ainsi que les pratiques  
nisation des ressources au fur et à mesure que les priorités d'amélioration de  
cière des ressources pour appuyer les priorités de l'école.

## Améliorer le programme d'enseignement

### Affectation du personnel au programme d'enseignement

#### En tant que leader scolaire :

- recruter et choisir du personnel enseignant qui comprend, appuie et démontre un engagement envers le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française en situation minoritaire;
- maintenir en poste le personnel enseignant performant en lui offrant du soutien et en allouant du temps pour la collaboration, le partage des responsabilités de leadership, l'élaboration d'une vision commune de l'enseignement, de la construction identitaire et l'établissement de relations de confiance.

### Fournir un soutien pour l'enseignement

#### En tant que leader scolaire :

- faire un suivi actif du programme d'enseignement qui tient compte de l'approche culturelle de l'enseignement;
- coordonner les matières et les sujets enseignés selon les années scolaires et les cours afin d'éviter des chevauchements inutiles, tout en précisant ou en élargissant les objectifs d'apprentissage;
- faire de l'observation dans les salles de classe et formuler des commentaires constructifs au personnel enseignant;
- accorder suffisamment de temps de préparation au personnel enseignant;
- fournir des conseils scolaires au personnel enseignant qui favorisent une approche de résolution de problème qui invite l'élève à contribuer à la recherche de solutions;
- faciliter la participation du personnel enseignant à l'observation des pratiques pédagogiques et culturelles d'enseignement efficaces de leurs collègues dans leur école, mais aussi dans d'autres écoles;
- participer aux efforts d'amélioration des pratiques pédagogiques intégrant l'approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture francophone utilisées par le personnel enseignant.

### Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école de langue française

#### En tant que leader scolaire :

- aider le personnel enseignant à comprendre l'importance de l'évaluation « de l'apprentissage, au service de l'apprentissage et en tant qu'apprentissage »;
- aider le personnel scolaire à comprendre le cheminement culturel d'une personne;
- collaborer avec le personnel scolaire au cours du processus d'interprétation des données tant pédagogiques que culturelles;
- utiliser des données provenant de différentes sources pour analyser le progrès des élèves;
- repérer en priorité les élèves qui ont besoin d'un soutien accru;
- tenir compte de données explicites dans la prise de décisions au sujet de l'amélioration du rendement des élèves et de l'école;
- examiner les tendances en matière de rendement des élèves et de cheminement culturel sur une période de temps (sur une ou plusieurs années), plutôt qu'à un moment précis, au moment d'analyser l'apprentissage des élèves;
- recueillir et utiliser des données sur l'état des salles de classe et de l'école pour orienter les efforts d'amélioration de l'école;
- 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).

### Maximiser le temps d'apprentissage

#### En tant que leader scolaire :

- créer et appliquer un code de conduite uniformes dans toute l'école;
- réduire au minimum les interruptions quotidiennes pendant la période d'enseignement en salle de classe;
- mettre en place une procédure systématique qui établit la marche à suivre en ce qui concerne les initiatives externes;
- élaborer, avec le personnel scolaire, des lignes directrices pour régir le temps consacré par le personnel aux activités non pédagogiques et parascolaires;
- évaluer régulièrement la valeur ajoutée des activités parascolaires aux priorités d'apprentissage et de cheminement culturel des élèves.

## Assurer l'imputabilité

### Développer un sens d'imputabilité chez le personnel

#### En tant que leader scolaire :

- susciter la participation régulière du personnel de l'école à l'analyse des données sur le processus d'apprentissage et le cheminement culturel de tous les élèves;
- insister sur l'utilisation de données de grande qualité (fiables, valides, obtenues au terme d'un processus de collecte systématique, disponibles dans leur format original, soumises à l'interprétation collaborative);
- encourager un sens de responsabilité et une imputabilité collective à l'égard du rendement et du bien-être des élèves;
- aider le personnel enseignant à établir des liens entre les objectifs éducatifs et culturels de l'école et ceux du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts pour améliorer l'école;
- évaluer ses propres contributions au rendement et au profil culturel de l'école et tenir compte de la rétroaction des autres au sujet de son rendement;
- participer activement à l'évaluation de son rendement et au suivi du profil culturel et apporter des changements pour mieux répondre aux attentes et pour atteindre les objectifs éducatifs et culturels.

### Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe

#### En tant que leader scolaire :

- définir clairement les responsabilités du personnel de l'école pour que tous les comprennent et les acceptent, et les soumettre à une révision et à une évaluation rigoureuses;
- mesurer et faire un suivi de l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen de données probantes portant sur l'amélioration du rendement des élèves et leur cheminement culturel;
- harmoniser les objectifs de l'école à ceux du conseil scolaire, de la politique d'aménagement linguistique et de la province;
- présenter un compte rendu exact et transparent du rendement de l'école et du profil culturel à l'ensemble des partenaires scolaires (p. ex., Ministère, conseil scolaire, parents et communauté);
- créer un modèle organisationnel qui reflète les valeurs de l'école de langue française en situation minoritaire et veiller à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus respectent les exigences légales.

## nelles en leadership

ur mettre en œuvre les pratiques de leadership de manière efficace.

### Ressources psychologiques

- Optimisme
- Auto-efficacité
- Résilience
- Proactivité\*

\* Particulièrement important pour les leaders du système.

# Le leadership au niveau de l'école

Le leadership consiste à exercer une influence sur les membres de l'organisation et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité.

## Établir les orientations

### Élaborer une vision commune

#### En tant que leader scolaire catholique :

- encourager le personnel de l'école, les élèves et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province à prendre un engagement à l'égard des objectifs et de la vision de l'école, lesquels sont enracinés dans l'Évangile et constituent une source motivante pour le travail à accomplir;
- faire comprendre la nature précise du mandat éducatif et culturel de l'école catholique de langue française, sa vision, et ses programmes et son enseignement en salle de classe;
- encourager l'élaboration de normes organisationnelles souples qui facilitent la réorientation de la mission ou de la vision de l'école;
- aider le personnel de l'école ainsi que les autres partenaires en éducation à comprendre le rapprochement entre la vision de leur école, l'approche culturelle de l'enseignement et les initiatives et les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province.

### Définir des objectifs précis, communs et à court terme

#### En tant que leader scolaire catholique :

- favoriser la participation des intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province dans les processus de définition des objectifs de leur école tout en y précisant l'importance de l'approche culturelle de l'enseignement et visant à définir des objectifs pour l'école qui soient nourris par une communauté centrée sur la vie du Christ;
- établir un consensus parmi les élèves, le personnel et les intervenantes et intervenants en éducation relativement aux objectifs de l'école et les amener à contribuer à un climat scolaire positif qui reflète la croyance que tous les élèves sont à l'image de Dieu;
- veiller à ce qu'il y ait consensus entre les élèves, le personnel de l'école et les intervenantes et intervenants en éducation sur les objectifs de l'école ciblant un engagement envers un climat scolaire positif;
- veiller à ce que les objectifs soient communiqués clairement à l'ensemble des intervenantes et intervenants en éducation;
- encourager régulièrement les membres du personnel scolaire à évaluer leur progrès vers l'atteinte des objectifs liés au mandat éducatif et culturel de l'école catholique de langue française;
- encourager le personnel de l'école à se fixer des objectifs de croissance professionnelle et à les revoir périodiquement, ainsi qu'à revoir la relation entre leurs objectifs personnels et ceux de l'école;
- faire fréquemment référence aux objectifs de l'école au moment de prendre des décisions sur les programmes et les orientations scolaires.

### Établir des attentes élevées

#### En tant que leader scolaire catholique :

- fixer des attentes élevées pour le personnel enseignant, les élèves et soi-même;
- fournir des efforts supplémentaires pour créer des attentes élevées chez le personnel enseignant quant au rendement des élèves qui ont généralement des difficultés à l'école;
- encourager le personnel enseignant à être novateur dans la façon qu'il appuie les élèves à combler ces attentes;
- encourager le personnel scolaire à assumer sa responsabilité dans la réalisation de la vision et des objectifs de l'école catholique de langue française pour tous les élèves;
- exprimer ses attentes en paroles et en gestes.

### Communiquer la vision et les objectifs

#### En tant que leader scolaire catholique :

- s'assurer qu'une vision catholique est clairement exprimée, partagée, comprise et mise en pratique;
- profiter des occasions formelles et informelles pour expliquer le mandat éducatif et culturel de l'école catholique de langue française, sa vision et ses objectifs aux intervenantes et intervenants en éducation;
- montrer aux intervenantes et intervenants en éducation comment le mandat éducatif et culturel de l'école catholique de langue française, sa vision et ses objectifs se traduisent dans la pratique quotidienne et la prise de décisions;
- inviter régulièrement différents groupes d'intervenantes et d'intervenants à discuter en quoi leur travail contribue à la réalisation du mandat éducatif et culturel de l'école catholique de langue française, sa vision et ses objectifs.

## Nouer des relations et développer la capacité des gens

### Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel

#### En tant que leader scolaire catholique :

- reconnaître les réalisations de chaque membre du personnel scolaire.
- tenir compte de l'opinion des membres du personnel scolaire avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail;
- répondre aux besoins de chaque membre du personnel scolaire et tirer profit de leur expertise particulière;
- traiter les personnes et les groupes au sein de l'école de façon équitable conformément aux valeurs de la foi catholique.

### Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

#### En tant que leader scolaire catholique :

- encourager le personnel enseignant à réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y parvenir;
- mener des discussions sur le bien-fondé des pratiques actuelles et innovatrices;
- inciter le personnel enseignant à réévaluer la contribution de leurs pratiques à l'apprentissage et au cheminement culturel et pastoral de l'ensemble de ses élèves;
- offrir la possibilité aux membres du personnel scolaire d'apprendre les uns des autres;
- suggérer de nouvelles idées pour l'apprentissage professionnel du personnel scolaire.
- encourager le personnel scolaire à se fixer des objectifs d'apprentissage professionnel et à définir et à revoir ses propres objectifs d'apprentissage professionnel et à les mesurer aux objectifs et aux priorités de l'école;
- encourager le personnel scolaire à adopter de nouvelles pratiques conformément à leurs champs d'intérêt et aux objectifs de l'école.

### Mettre en application les valeurs et les pratiques de l'école catholique de langue française

#### En tant que leader scolaire catholique :

- être très visible dans l'école;
- participer activement aux liturgies et aux prières et ainsi contribuer à enrichir la culture catholique de l'école et à cultiver la foi;
- évangéliser et s'engager dans un apprentissage continu de la foi.
- être facilement accessible au personnel de l'école, aux élèves et aux parents;
- avoir des interactions fréquentes et significatives avec le personnel de l'école, les élèves et les parents afin de favoriser l'atteinte des objectifs de l'école;
- démontrer l'importance de l'apprentissage continu en s'engageant de manière visible dans son apprentissage professionnel;
- donner l'exemple en posant des gestes conformes aux valeurs fondamentales et aux pratiques souhaitées de l'école.

### Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents

#### En tant que leader scolaire catholique :

- créer et nourrir une culture catholique basée sur le souci du bien-être d'autrui;
- encourager la formation de liens entre les parents, les paroisses et la communauté au sein de laquelle se trouve l'école pour favoriser le développement de la foi et soutenir les programmes pédagogiques;
- être un modèle de responsabilité, d'intégrité et de compétence en effectuant 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 écoutant et en considérant avec sérieux leurs idées;
- encourager le personnel de l'école, les élèves et les parents à écouter et à considérer avec sérieux les idées des autres;
- établir des normes dans l'école qui encouragent une appréciation pour les discussions constructives sur les pratiques réussies;
- faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les élèves, le personnel de l'école et les parents;
- encourager le personnel de l'école, les élèves et les parents à faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les autres.

### Établir des relations de travail productives avec les représentantes et représentants de l'association des enseignantes et enseignants

#### En tant que leader scolaire catholique :

- inclure les représentantes et représentants de l'association du personnel enseignant aux processus d'établissement des objectifs pour l'amélioration des écoles;
- encourager les représentantes et représentants de l'association du personnel enseignant à tenir leurs membres au courant du travail qu'ils accomplissent avec les leaders scolaires;
- encourager les représentantes et représentants de l'association du personnel enseignant à collaborer à la mise en œuvre des dispositions de la convention collective pour qu'elles appuient les efforts d'amélioration de l'école et qu'elle reflète les enseignements catholiques sur la vie en société.

## Mettre au point

### Bâtir une culture de confiance

#### En tant que leader scolaire catholique :

- faire preuve de collaboration;
- établir un climat de respect;
- encourager la collaboration;
- aider à clarifier les objectifs;
- encourager les compromis;
- favoriser une communication d'apprentissage professionnel;
- fournir en tout temps les ressources nécessaires;
- susciter la participation à des politiques importantes;
- offrir des possibilités de collaboration.

### Structurer l'organisation

#### En tant que leader scolaire catholique :

- créer des horaires qui appuient l'apprentissage;
- offrir régulièrement au personnel scolaire des opportunités pédagogiques et culturelles;
- former des équipes de travail;
- distribuer les fonctions de manière équitable;
- engager le personnel enseignant en tant que passeur culturel et pédagogique.

### Établir des relations positives

#### En tant que leader scolaire catholique :

- créer un environnement d'apprentissage positif;
- soutenir les efforts de personnel scolaire;
- travailler, en collaboration, à soutenir leurs enfants à l'école;
- encourager le personnel scolaire à enrichir l'expérience en éducation;
- encourager le personnel scolaire à impliquer les parents à s'impliquer dans l'éducation;
- mettre les familles en contact.

### Établir des liens entre les membres du personnel

#### En tant que leader scolaire catholique :

- développer et maintenir des relations positives avec les membres du milieu de la communauté.

### Maintenir un environnement positif

#### En tant que leader scolaire catholique :

- protéger les installations;
- s'assurer que les installations sont sûres;
- communiquer les normes de sécurité;
- auto-habiliter le personnel scolaire à modérer les conflits et dans l'école;
- élaborer, en collaboration, des protocoles pour résoudre les conflits rapidement;
- offrir des occasions d'apprentissage.

### Allouer des ressources à l'école catholique de langue française

#### En tant que leader scolaire catholique :

- adopter des processus efficaces;
- répartir des ressources;
- assurer un financement adéquat;
- prévoir les ressources nécessaires pour les pratiques pédagogiques;
- réévaluer et modifier la vision de l'amélioration de l'école;
- assurer un suivi efficace.

## Ressources personnelles

Les leaders s'inspirent des ressources personnelles en leadership pour...

### Ressources cognitives

- Capacité de résolution de problèmes
- Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans l'école et dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves
- Pensée systémique\*

\* Particulièrement important pour les leaders du système.

### Ressources sociales

- Perception des émotions
- Gestion des émotions
- Réactions émotionnelles appropriées



# Le catholicisme de langue française

Université de la province dans le but de définir et de réaliser le mandat éducatif, culturel et pastoral de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs.

## Point d'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées

### Collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership

#### Leader catholique :

- collaboration dans le cadre de son travail;
- respect mutuel et de confiance entre celles et ceux impliqués dans la collaboration;
- vision pour déterminer les processus à adopter et les résultats escomptés pour le groupe;
- objectifs visés et les rôles associées au travail collaboratif;
- relations positives entre les collaboratrices et collaborateurs;
- communication ouverte et fluide visant la création et le maintien de communauté catholique professionnelle;
- ressources adéquates pour favoriser la collaboration;
- implication du personnel de l'école à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions et des actions qui concernent l'école catholique de langue française en situation minoritaire;
- leadership aux membres du personnel de l'école et les soutenir lorsqu'ils s'engagent.

### Stratégies pour faciliter la collaboration

#### Leader catholique :

- allouer un maximum de temps aux tâches qui concernent les élèves;
- le personnel scolaire des occasions de collaborer à l'amélioration des pratiques pédagogiques;
- établir des liens et mettre en place un système qui évalue leur travail collaboratif;
- encourager les groupes qui se concentrent sur la résolution de problèmes;
- utiliser le leadership pour des tâches précises;
- encourager l'enseignant dans la prise de décisions qui a une incidence sur son travail d'enseignement et pastoral.

### Partenariats productives avec les familles et les communautés

#### Leader catholique :

- collaborer avec le personnel scolaire dans lequel les parents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans le processus d'apprentissage scolaire et le cheminement culturel et spirituel de leurs enfants;
- leadership qui inspire confiance aux parents - assurance, constance et considération;
- encourager le personnel scolaire à encourager la participation des parents dans l'école;
- collaborer avec le personnel scolaire, directement avec les familles de divers milieux pour les aider à la maison, ce qui favorisera leur réussite à l'école;
- encourager le personnel scolaire à interagir avec les élèves ayant des expériences et des points de vue variés afin de créer un climat de confiance en salle de classe et le sentiment d'inclusion;
- encourager l'école à adopter une vision ouverte de la participation des parents qui inciterait plus de parents à participer à l'école;
- maintenir un contact avec le réseau élargi de services sociaux, au besoin.

### Partenariats avec l'école catholique de langue française et la communauté

#### Leader catholique :

- établir des liens avec des spécialistes et des leaders du système, avec celles et ceux qui ont des connaissances, d'autres institutions et organisations de la communauté francophone, et avec les universités pour la recherche en éducation francophone minoritaire.

### Environnement sain et sécuritaire

#### Leader catholique :

- protéger les élèves des intrus et des intrusions;
- les pratiques restent sécuritaires, saines et attrayantes;
- établir des liens en matière de comportements non violents et les appliquer équitablement;
- le personnel de l'école à assumer un rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire positif et un comportement approprié tel que l'enseigne l'Évangile;
- encourager le suivi de l'utilisation des mesures disciplinaires appropriées dans les salles de classe;
- collaborer avec le personnel de l'école et les élèves, des processus visant à percevoir et à promouvoir le bien-être et l'efficacité à la manière de Jésus;
- encourager l'enseignement au personnel de l'école et aux élèves sur les stratégies efficaces de résolution de conflits.

### Stratégies pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs et culturels de l'école de langue française

#### Leader catholique :

- utiliser des ressources budgétaires efficaces;
- collaborer de façon à ce qu'elles s'harmonisent aux priorités d'amélioration de l'école;
- encourager le personnel soutenu pour les priorités d'amélioration de l'école, tant au niveau éducatif que culturel;
- établir des liens nécessaires pour soutenir l'apprentissage de la foi, la langue, et la culture ainsi que les pratiques de l'école;
- encourager la répartition, le montant et l'harmonisation des ressources au fur et à mesure que les priorités changent;
- encourager l'assurance et une responsabilité financière des ressources pour appuyer les priorités de l'école.

### Compétences en leadership

pour mettre en œuvre les pratiques de leadership de manière efficace.

## Améliorer le programme d'enseignement

### Affectation du personnel au programme d'enseignement

#### En tant que leader scolaire catholique :

- recruter et choisir du personnel enseignant qui comprend, appuie et démontre un engagement envers le mandat éducatif, culturel et pastoral de l'école catholique de langue française en situation minoritaire;
- maintenir en poste le personnel enseignant performant en lui offrant du soutien et en allouant du temps pour la collaboration, le partage des responsabilités de leadership, l'élaboration d'une vision commune de l'enseignement, de la construction identitaire et l'établissement de relations de confiance.

### Fournir un soutien pour l'enseignement

#### En tant que leader scolaire catholique :

- faire un suivi actif du programme d'enseignement qui tient compte de l'approche culturelle de l'enseignement;
- coordonner les matières et les sujets enseignés selon les années scolaires et les cours afin d'éviter des chevauchements inutiles, tout en précisant ou en élargissant les objectifs d'apprentissage;
- faire de l'observation dans les salles de classe et formuler des commentaires constructifs au personnel enseignant;
- accorder suffisamment de temps de préparation au personnel enseignant;
- fournir des conseils scolaires au personnel enseignant qui favorisent une approche de résolution de problème, inspirée des valeurs catholiques, qui invite l'élève à contribuer à la recherche de solutions;
- faciliter la participation du personnel enseignant à l'observation des pratiques pédagogiques et culturelles d'enseignement efficaces de leurs collègues dans leur école, mais aussi dans d'autres écoles;
- participer aux efforts d'amélioration des pratiques pédagogiques intégrant l'approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture francophone utilisées par le personnel enseignant;
- assurer que les valeurs catholiques sont imprégnées à travers le curriculum;
- prévoir des ressources pour appuyer l'enseignement du curriculum et le cadre de référence de l'élève catholique de langue française.

### Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école catholique de langue française

#### En tant que leader scolaire catholique :

- aider le personnel enseignant à comprendre l'importance de l'évaluation « de l'apprentissage, au service de l'apprentissage et en tant qu'apprentissage »;
- aider le personnel scolaire à comprendre le cheminement culturel et catholique d'une personne;
- collaborer avec le personnel scolaire au cours du processus d'interprétation des données tant pédagogiques que culturelles;
- utiliser des données provenant de différentes sources pour analyser le progrès des élèves;
- repérer en priorité les élèves qui ont besoin d'un soutien accru;
- tenir compte de données explicites dans la prise de décisions au sujet de l'amélioration du rendement des élèves et de l'école;
- examiner les tendances en matière de rendement des élèves et de cheminement culturel et pastoral sur une période de temps (sur une ou plusieurs années), plutôt qu'à un moment précis, au moment d'analyser l'apprentissage des élèves;
- recueillir et utiliser des données sur l'état des salles de classe et de l'école pour orienter les efforts d'amélioration de l'école;
- 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).

### Maximiser le temps d'apprentissage

#### En tant que leader scolaire catholique :

- créer et appliquer un code de conduite uniforme dans toute l'école;
- réduire au minimum les interruptions quotidiennes pendant la période d'enseignement en salle de classe;
- mettre en place une procédure systématique qui établit la marche à suivre en ce qui concerne les initiatives externes;
- élaborer, avec le personnel scolaire, des lignes directrices pour régir le temps consacré par le personnel aux activités non pédagogiques et parascolaires;
- évaluer régulièrement la valeur ajoutée des activités parascolaires aux priorités d'apprentissage et de cheminement culturel et pastoral des élèves.

## Assurer l'imputabilité

### Développer un sens d'imputabilité chez le personnel

#### En tant que leader scolaire catholique :

- susciter la participation régulière du personnel de l'école à l'analyse des données sur le processus d'apprentissage et le cheminement culturel et pastoral de tous les élèves;
- insister sur l'utilisation de données de grande qualité (fiables, valides, obtenues au terme d'un processus de collecte systématique, disponibles dans leur format original, soumises à l'interprétation collaborative);
- encourager un sens de responsabilité et une imputabilité collective à l'égard du rendement et du bien-être des élèves;
- aider le personnel enseignant à établir des liens entre les objectifs éducatifs et culturels de l'école et ceux du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts pour améliorer l'école;
- évaluer ses propres contributions au rendement et au profil culturel et spirituel de l'école et tenir compte de la rétroaction des autres au sujet de son rendement;
- participer activement à l'évaluation de son rendement et au suivi du profil culturel et spirituel et apporter des changements pour mieux répondre aux attentes et pour atteindre les objectifs éducatifs et culturels et spirituels;
- assurer une formation continue du personnel pour faciliter son cheminement spirituel.
- démontrer son engagement à la mise en œuvre des valeurs catholiques telles que précisées dans le cadre de référence de l'élève catholique de langue française

### Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe

#### En tant que leader scolaire catholique :

- définir clairement les responsabilités du personnel de l'école pour que tous les comprennent et les acceptent, et les soumettre à une révision et à une évaluation rigoureuses;
- mesurer et faire un suivi de l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen de données probantes portant sur l'amélioration du rendement des élèves et leur cheminement culturel et pastoral;
- harmoniser les objectifs de l'école à ceux du conseil scolaire, de la politique d'aménagement linguistique et de la province;
- présenter un compte rendu exact et transparent du rendement de l'école et du profil culturel à l'ensemble des partenaires scolaires (p. ex., Ministère, conseil scolaire, parents et la communauté catholique);
- créer un modèle organisationnel qui reflète les valeurs de l'école catholique de langue française en situation minoritaire et veiller à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus respectent les exigences légales.

### Ressources psychologiques

- Optimisme
- Auto-efficacité
- Résilience
- Proactivité\*

\* Particulièrement important pour les leaders du système.

# Cadre d'efficacité à l'intention des c

**Ce cadre résume les données probantes recueillies au sujet des caractéristiques des conseils scolaires de langue française performants. Le développement de ces neuf caractéristiques des conseils scolaires de langue française performants est un élément clé du leadership, alors qu'elles œuvrent à améliorer le rendement et le bien-être des élèves. Ces neuf caractéristiques sont au niveau des écoles et**

## **1. Une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée**

- L'accent est mis sur le rendement à tous les niveaux du conseil scolaire (rehausser le niveau de rendement des élèves, réduire les écarts de rendement et promouvoir le rendement et le bien-être des élèves) pour soutenir les efforts d'amélioration au niveau du conseil scolaire, dans le contexte des valeurs des communautés desservies.
- La mission, la vision et les objectifs sont développés en toute transparence au cours d'un processus de planification stratégique, prennent forme et sont maintenus dans leur utilisation constante comme outils de prise de décisions et comme balises pour l'avenir.

## **2. Une orientation pédagogique cohérente**

- Les normes et le curriculum, les pratiques pédagogiques, les priorités en matière de perfectionnement professionnel et les outils d'évaluation sont axés sur la réalisation de la mission, de la vision et des objectifs du conseil scolaire.
- Une collaboration dans l'ensemble du conseil scolaire aux fins des améliorations à apporter dans les écoles, une meilleure cohérence en ce qui a trait aux priorités et aux attentes, et un appui accru des leaders du système relativement aux travaux sur l'amélioration dans les écoles.
- Les efforts du personnel scolaire en matière d'innovation visant à améliorer les pratiques et à pratiquer *l'enseignement dirigé*<sup>1</sup> sont soutenus dans le but de répondre aux besoins de chaque élève.
- Le soutien aux écoles est adapté en fonction du rendement variable des élèves.

## **3. Une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions.**

- Des études existantes sont utilisées pour orienter la planification et l'élaboration des politiques.
- Des études pertinentes sont analysées avec minutie avant de prendre des décisions sur les façons d'améliorer le rendement des élèves.
- Des données provenant de sources multiples sur le rendement et sur l'amélioration des pratiques sont analysées avec soin pour mettre en évidence des faiblesses, fixer des objectifs et faire le suivi des progrès.
- Un esprit de collaboration est alimenté par des réseaux pour stimuler l'apprentissage de nouvelles formes d'enseignement et pour aider les membres du personnel à les mettre en pratique.

## **4. La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage**

- Une approche cohérente en matière d'amélioration fondée sur un petit nombre d'objectifs clés qui sont poursuivis continuellement, dans la durée.
- Les nouvelles initiatives sont intégrées aux activités quotidiennes et aux pratiques existantes, en portant une attention particulière au respect et à l'application des valeurs de base.
- Les communautés d'apprentissage professionnel et les réseaux établis au sein des écoles, entre celles-ci et entre les conseils scolaires permettent de partager, d'évaluer et d'améliorer les efforts d'amélioration et de fournir un apprentissage professionnel en cours d'emploi stratégiquement ciblé.

## **5. Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation**

- Les occasions d'apprentissage professionnel y intégrant les principes de l'approche culturelle de l'enseignement sont harmonisées avec les initiatives d'amélioration du conseil scolaire et de l'école, sont adaptées pour répondre aux besoins des écoles, des leaders et du personnel enseignant, et ont pour but de mettre en pratique des connaissances.
- Des occasions d'apprentissage professionnel en cours d'emploi sont offertes aux agentes et aux agents de supervision, aux directions d'école, aux directions adjointes et au personnel enseignant dans un esprit d'engagement véritable envers la résolution des problèmes touchant l'amélioration de l'école et du conseil scolaire.
- Un suivi des progrès est effectué et le personnel est tenu responsable de la mise en pratique des apprentissages professionnels.

<sup>1</sup> L'expression enseignement dirigé, qui fait référence à ces caractéristiques, tient compte des approches directes et constructives de l'enseignement ainsi que de l'utilisation active par le personnel enseignant des techniques pédagogiques précises utilisées en classe. L'enseignante ou l'enseignant qui recourt à l'enseignement dirigé est à l'opposé du guide discret.

# Conseils scolaires de langue française

Conseils scolaires de langue française performants, qui réussissent à améliorer l'apprentissage de leurs élèves. Les conseils scolaires devraient constituer des objectifs à court terme pour les équipes de cadres supérieurs responsables. Les caractéristiques permettent d'accomplir les objectifs du conseil scolaire en matière d'amélioration au sein des salles de classe.

## 6. Les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et de gestion du temps sont harmonisés avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire

- L'affectation des ressources est harmonisée avec les priorités du conseil scolaire qui sont d'améliorer l'enseignement pédagogique et culturel et le rendement des élèves.
- Des ressources sont mises en œuvre pour réduire l'écart de rendement en s'assurant que les élèves qui ont le plus de difficultés aient un plus grand accès à de meilleurs soutiens (ressources financières et personnel enseignant de haute qualité et modèle de réussite des pairs).

## 7. Une approche globale en matière de développement du leadership

- Le perfectionnement des leaders scolaires est vu comme une stratégie à même d'influencer un grand nombre d'enseignantes et d'enseignants.
- Des processus d'évaluation du rendement des leaders scolaires sont élaborés et mis en œuvre avec soin et une rétroaction est donnée aux directions d'école et aux directions adjointes au sujet de leurs pratiques de leadership et de leurs efforts en matière d'amélioration.
- De vastes bassins de leaders scolaires et de leaders du système potentiels sont créés et des soutiens en cours d'emploi sont mis à la disposition des nouveaux leaders.
- La relève et le placement des leaders scolaires doivent être planifiés méthodiquement et doivent se faire principalement en fonction des besoins et des défis de chaque école.
- L'accent doit être mis en priorité sur l'élaboration de sous-ensembles de ressources en leadership individuel et de pratiques en leadership fondées sur les circonstances en vigueur à une période donnée.

## 8. Un modèle de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axés sur les politiques

- Les conseillères et les conseillers scolaires concentrent leurs efforts sur l'orientation stratégique et sur l'atteinte des objectifs du conseil scolaire (approche d'un modèle de gestion axée sur les politiques)
- Les conseillères et les conseillers scolaires contribuent à l'établissement de liens productifs et participent à l'instauration d'une culture de soutien et d'excellence.
- Les conseillères et les conseillers scolaires imputent à la direction de l'éducation la responsabilité d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage dans le conseil scolaire.
- Les conseillères et les conseillers scolaires respectent les décisions prises par le conseil scolaire dans son ensemble.

## 9. Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants

- Une communication constante au sein du conseil scolaire est alimentée par des structures qui favorisent des relations de travail authentiques et une collaboration fondées sur une vision concernant l'apprentissage et le bien-être des élèves qui est partagée par le personnel du conseil scolaire, les directions d'école, les directions adjointes, les leaders du système, les parents, les groupes communautaires, les conseillères et les conseillers scolaires et par le personnel du Ministère.

# Leadership au niveau du conseil

**Le leadership se définit comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et s'agit de réaliser la vision, les objectifs et le mandat éducatif de l'organisation.**

Les pratiques de leadership décrites dans la partie du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) intitulée « Leadership au niveau du système, bien que celles-ci se manifestent différemment. En plus de ces pratiques, ce tableau synthèse présente les caractéristiques énumérées dans le « Cadre de l'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française » de la façon dont les leaders du système contribuent au leadership au niveau du conseil scolaire.

Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée	Assurer une orientation pédagogique cohérente	Accroître la capacité et l'engagement du personnel des écoles et des conseils scolaires à prendre des décisions éclairées	Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage	Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à la mise en œuvre d'un processus transparent pour l'établissement d'une vision et d'une orientation</li> <li>• Mener de vastes consultations auprès des diverses intervenantes et divers intervenants</li> <li>• Prendre le temps nécessaire pour s'assurer que la mission, la vision et les objectifs (orientations) du conseil scolaire sont bien connus, compris et partagés pour tous les membres de l'organisation</li> <li>• Articuler, modérer et démontrer les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire de langue française</li> <li>• 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</li> </ul>	<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 se concentrent tant sur les besoins individuels des élèves que 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>• Utiliser les données provenant de toutes les sources disponibles 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>• 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>• 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>• 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>

## Ressources personnelles

Les leaders s'inspirent des ressources personnelles en leadership pour...

### Ressources cognitives

- Capacité de résolution de problèmes
- Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans l'école et dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves
- Pensée systémique\*

\* Particulièrement important pour les leaders du système.

### Ressources sociales

- Perception des émotions
- Gestion des émotions
- Réactions émotionnelles appropriées

# Conseil scolaire de langue française

## Sur les diverses intervenantes et les divers intervenants en éducation dans le but de définir et de promouvoir le leadership culturel des écoles catholiques de langue française.

« Leadership au niveau de l'école de langue française » peuvent s'avérer utiles aux leaders scolaires ainsi qu'aux leaders du système présente des pratiques uniques que l'on demande chez les leaders du système. Celles-ci sont organisées en neuf « pratiques ». Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership présentées ci-dessous font état de la mise en œuvre et du développement de conseils scolaires performants.

<b>Harmoniser les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et d'utilisation du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire</b>	<b>Utiliser une approche globale en matière de leadership</b>	<b>Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques</b>	<b>Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants</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</li> <li>• Donner aux directions d'école une grande latitude pour l'embauche du personnel enseignant</li> <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>• 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 de nombreuses occasions de développer leurs capacités en leadership y compris le leadership culturel</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>• 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>	<p><b>Personnel des écoles et du conseil scolaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter, à l'égard des écoles, une orientation axée sur le service</li> <li>• Élaborer des mécanismes de communication pour tout le conseil scolaire afin de tenir les membres informés</li> <li>• Bâtir des relations ouvertes, accessibles et collaboratives avec les directions d'école</li> <li>• Encourager une communication réciproque au sein des écoles et entre ces dernières</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• Minimiser les distractions externes qui les font dévier de leurs priorités et objectifs et de ceux du conseil scolaire</li> </ul> <p><b>Groupes communautaires locaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter régulièrement les groupes communautaires sur les décisions qui touchent la collectivité</li> <li>• Encourager le personnel à se joindre directement aux groupes communautaires</li> <li>• Démontrer l'importance que le conseil scolaire attache à ses relations avec la collectivité et en particulier la collectivité francophone</li> </ul> <p><b>Parents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir les écoles responsables de nouer des relations de travail productives avec les parents</li> <li>• Façonner les efforts fournis par les écoles pour enrichir la culture éducative dans le milieu de vie des élèves</li> </ul> <p><b>Ministère de l'Éducation</b></p> <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>

## Pratiques de leadership

Pour mettre en œuvre les pratiques de leadership de manière efficace.

<b>Pratiques de leadership</b>	<b>Ressources psychologiques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisme</li> <li>• Auto-efficacité</li> <li>• Résilience</li> <li>• Proactivité*</li> </ul> <p>* Particulièrement important pour les leaders du système.</p>

# Leadership au niveau du conseil scolaire

**Le leadership se définit comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et s'agit de réaliser la vision, les objectifs et le mandat éducatif de l'organisation.**

Les pratiques de leadership décrites dans la partie du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) intitulée « Leadership au niveau du conseil scolaire » qu'aux leaders du système, bien que celles-ci se manifestent différemment. En plus de ces pratiques, ce tableau résume les pratiques de leadership qui sont organisées en neuf caractéristiques énumérées dans le « Cadre de l'efficacité à l'intention des conseils scolaires » ci-dessous font état de la façon dont les leaders du système contribuent à l'efficacité.

Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée	Assurer une orientation pédagogique cohérente	Accroître la capacité et l'engagement du personnel des écoles et des conseils scolaires à prendre des décisions éclairées	Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage	Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi	Harmoniser les ressources, les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et d'utilisation du personnel avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à la mise en œuvre d'un processus transparent pour l'établissement d'une vision et d'une orientation</li> <li>• Mener de vastes consultations auprès des diverses intervenantes et divers intervenants y compris les diocèses</li> <li>• Prendre le temps nécessaire pour s'assurer que la mission, la vision et les objectifs (orientations) du conseil scolaire sont bien connus, compris et partagés pour tous les membres de l'organisation</li> <li>• Articuler, modérer et démontrer les objectifs, les priorités et les valeurs évangéliques du conseil scolaire auprès du personnel lors de ses visites dans les écoles</li> <li>• 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</li> </ul>	<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>• 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>• 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>• 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>• Harmoniser l'affectation des ressources avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire</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</li> <li>• Donner aux directions d'école une grande latitude pour l'embauche de personnel enseignant</li> <li>• Exiger des écoles qu'elles affectent leurs ressources pédagogiques équitablement, en tenant compte de l'aide à y parvenir</li> </ul>

## Ressources personnelles

Les leaders s'inspirent des ressources personnelles en leadership pour...

### Ressources cognitives

- Capacité de résolution de problèmes
- Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans l'école et dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves
- Pensée systémique\*

\* Particulièrement important pour les leaders du système.

### Ressources sociales

- Perception des émotions
- Gestion des émotions
- Réactions émotives appropriées

# laire catholique de langue française

sur les diverses intervenantes et les divers intervenants en éducation dans le but de définir et de  
 et culturel des écoles catholiques de langue française.

ership au niveau de l'école catholique de langue française » peuvent s'avérer utiles aux leaders scolaires ainsi  
 u synthèse présente des pratiques uniques que l'on demande chez les leaders du système catholique. Celles-ci  
 aires de langue française ». Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership présentées  
 ntribuent au développement de conseils scolaires performants.

Structures, les matière  temps la ectifs aire	Utiliser une approche globale en matière de leadership	Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques	Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants
<p>tection avec les oration re et des</p> <p>olitiques matière c les oration du</p> <p>tructures es s u conseil</p> <p>tions de mbauche eignant</p> <p>t les gogiques t les r</p>	<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>• 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>	<p><b>Personnel des écoles et du conseil scolaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter, à l'égard des écoles, une orientation axée sur le service</li> <li>• Élaborer des mécanismes de communication pour tout le conseil scolaire afin de tenir les membres informés</li> <li>• Bâti des relations ouvertes, accessibles et collaboratives avec les directions d'école</li> <li>• Encourager une communication réciproque au sein des écoles et entre ces dernières</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• Minimiser les distractions externes qui les font dévier de leurs priorités et objectifs et de ceux du conseil scolaire</li> </ul> <p><b>Groupes communautaires locaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter régulièrement les groupes communautaires sur les décisions qui touchent la collectivité</li> <li>• Encourager le personnel à se joindre directement aux groupes communautaires</li> <li>• Démontrer l'importance que le conseil scolaire attache à ses relations avec la collectivité et en particulier la collectivité francophone</li> </ul> <p><b>Diocèse, paroisses et partenaires catholiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec les partenaires catholiques afin que l'orientation soit harmonisée et cohérente</li> <li>• Mener des consultations régulières avec les évêques et le personnel diocésain sur les décisions qui ont un impact sur la communauté scolaire catholique</li> <li>• Appuyer les écoles à développer et maintenir une relation de travail efficace avec les prêtres et les communautés paroissiales</li> <li>• Encourager les écoles à promouvoir une relation positive entre la paroisse, la maison et l'école</li> <li>• Influencer le travail de l'école dans leurs efforts à enrichir la culture éducationnelle et culturelle de l'élève à la maison</li> </ul> <p><b>Parents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir les écoles responsables de nouer des relations de travail productives avec les parents</li> <li>• Façonner les efforts fournis par les écoles pour enrichir la culture éducationnelle dans le milieu de vie des élèves</li> </ul> <p><b>Ministère de l'Éducation</b></p> <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>

## nelles en leadership

ur mettre en œuvre les pratiques de leadership de manière efficace.

### Ressources psychologiques

- Optimisme
- Auto-efficacité
- Résilience
- Proactivité\*

\* Particulièrement important pour les leaders du système.

## Ressources personnelles en leadership

En plus de reconnaître et de mettre en œuvre des pratiques réussies de leadership, les leaders efficaces possèdent souvent un petit nombre de ressources personnelles qui sont néanmoins cruciales et auxquelles ils font appel dans l'exercice du leadership. Une base de recherche irréfutable se concentre sur le développement des ressources cognitives, sociales et psychologiques et sur le recrutement de leaders ayant les attributs suivants :

Ressources personnelles en leadership		
Ressources cognitives	Ressources sociales	Ressources psychologiques
<p><b>Capacité de résolution de problèmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre/interpréter les problèmes</li> <li>Définir des objectifs</li> <li>Énoncer des principes et des valeurs</li> <li>Reconnaître les contraintes</li> <li>Élaborer des processus de solution</li> <li>Rester calme/confiant en présence de problèmes difficiles</li> </ul> <p><b>Connaissance des conditions présentes dans l'école et dans les salles de classes et qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions techniques/rationnelles</li> <li>Conditions émotionnelles</li> <li>Conditions organisationnelles</li> <li>Conditions familiales</li> </ul> <p><b>Pensée systémique (NOUVEAU!)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Être en mesure de comprendre les liens denses, complexes et réciproques qui unissent les différentes composantes de l'organisation.</li> <li>Faire preuve de prévoyance et amener l'organisation à comprendre les diverses perspectives d'avenir et leurs conséquences.</li> </ul>	<p><b>Qui incluent l'habileté à :</b></p> <p><b>Percevoir les émotions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaître ses propres réactions émotionnelles</li> <li>Discerner les réactions émotionnelles d'autrui dans les indices verbaux et non verbaux</li> </ul> <p><b>Gérer ses émotions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réfléchir sur ses propres réactions émotionnelles et sur leurs conséquences potentielles</li> <li>Convaincre d'autres personnes à réfléchir sur leurs réactions</li> </ul> <p><b>Avoir des réactions émotionnelles appropriées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir maîtriser les émotions susceptibles d'influer sur ses actions</li> <li>Pouvoir aider les autres à maîtriser leurs émotions, dans leur propre intérêt</li> </ul>	<p><b>Optimisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S'attendre régulièrement à des résultats positifs de ses efforts</li> <li>Déceler les situations qui présentent ou non une occasion d'exercer une influence ou une mainmise directe</li> <li>Prendre des risques positifs</li> </ul> <p><b>Auto-efficacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Croire en sa capacité d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif</li> <li>Développer un sentiment positif d'auto-efficacité afin d'être capable de prendre des risques responsables, de faire des efforts considérables et de persister dans l'adversité</li> </ul> <p><b>Résilience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité de se relever d'un malheur ou de s'adapter au changement</li> <li>Capacité de faire face à des circonstances difficiles</li> </ul> <p><b>Proactivité (NOUVEAU!)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Être en mesure de stimuler et gérer efficacement le changement sur une vaste échelle et dans des conditions complexes.</li> <li>Opérer des changements significatifs en prenant des initiatives et en faisant preuve de persévérance.</li> </ul>

Les deux nouvelles ressources personnelles en leadership, la « pensée systémique » et la « proactivité », sont importantes pour tous les leaders, mais particulièrement pour les leaders du système, car ils dirigent une organisation plus grande où les activités sont plus complexes, où il y a plus d'interactions dans un environnement plus vaste et où ils doivent prévoir les exigences qui nécessiteront une adaptation organisationnelle considérable.



## À propos de l'Institut de leadership en éducation

L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario rassemble des représentantes et des représentants d'associations de directions d'école et de directions adjointes, d'associations d'agentes et agents de supervision, le Council of Senior Business Officials, de conseils de directions de l'éducation et du ministère de l'Éducation qui travaillent en collaboration pour élaborer un modèle de leadership stratégique tripartite de haut calibre avec les écoles, les conseils scolaires et les leaders provinciaux. Le mandat de l'Institut consiste à favoriser l'efficacité du leadership par des occasions d'apprentissage professionnel fondées sur la recherche, sur des pratiques de leadership réussies et sur de saines stratégies. Son objectif ultime est d'aider les leaders scolaires et les leaders du système à maximiser le rendement des élèves.

Dans le cadre de ses travaux sur la recherche en action, l'Institut a adopté le Cadre de leadership. Le Cadre identifie les pratiques de leadership réussies à l'intention des directions d'école, des directions adjointes, et des agentes et agents de supervision, ainsi que les meilleures pratiques et procédures à mettre en œuvre au niveau du conseil scolaire pour favoriser l'exercice d'un leadership fructueux. De plus, le Cadre propose un petit nombre de ressources personnelles en leadership (caractéristiques et tendances) qui sont les plus susceptibles d'influencer positivement la façon dont les leaders appliquent les pratiques de leadership.

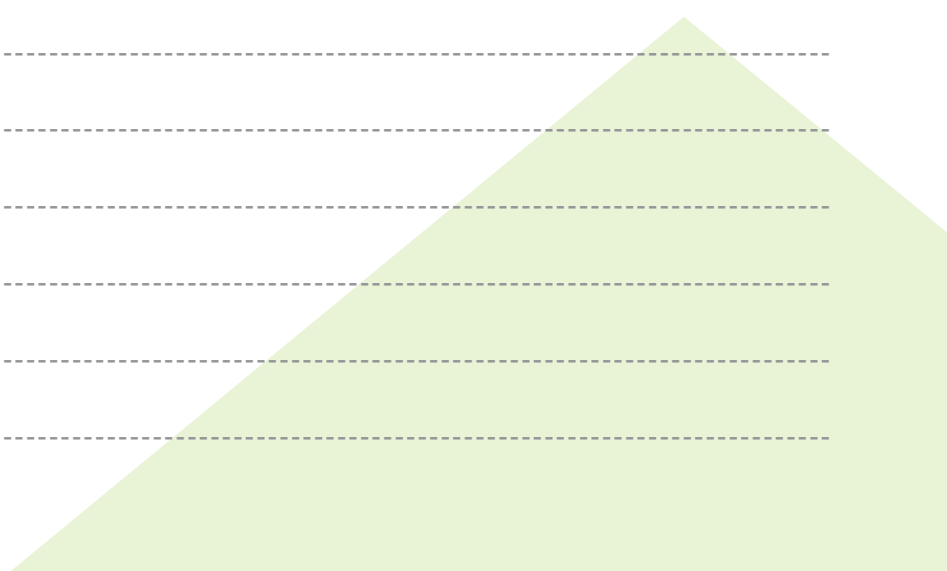
L'Institut continue de faire en sorte que tous les partenaires et les intervenantes et intervenants en éducation partagent une vision commune du leadership qui respecte la diversité des quatre secteurs du système scolaire de l'Ontario. Dans le cadre de son mandat, l'Institut ouvre la voie à une approche plus cohérente, plus branchée et plus coordonnée visant l'intégration du savoir, de la recherche, des politiques et des pratiques en éducation. APPLIKI, un moteur de recherche complet présenté sur le site de l'Institut offre une variété de ressources exemplaires en matière d'élaboration de plans de relève et développement de talents afin de promouvoir la collaboration, le réseautage et le partage des pratiques gagnantes.

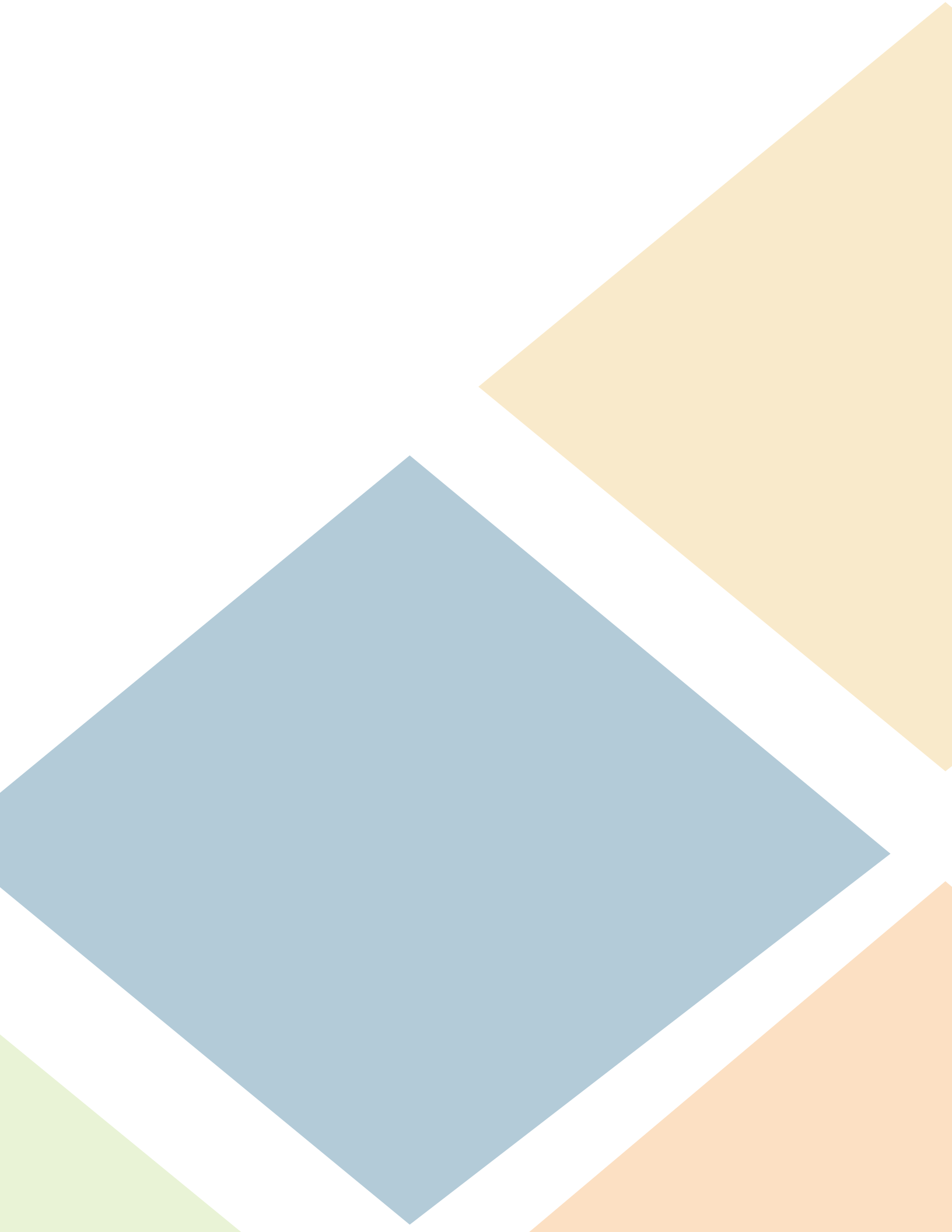
## Organisations partenaires de l'Institut de leadership en éducation :

- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne
- Catholic Principals' Council of Ontario
- Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation
- Council of Senior Business Officials
- Ministère de l'Éducation
- Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
- Ontario Principals' Council
- Ontario Public Supervisory Officials' Association

# NOTES

A series of horizontal dashed lines for writing notes, spanning the width of the page.





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

Révisé septembre 2013