



Ontario Institute for Education Leadership
L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

Ontario Leaders Collaborating for Student Achievement, Equity and Well-being
La collaboration des leaders en Ontario assure la réussite, l'équité et le bien-être des élèves.

**RENFORCER SES RESSOURCES PERSONNELLES
EN LEADERSHIP (RPL) D'ORDRE
PSYCHOLOGIQUE**

**Guide de réflexion sur la connaissance de soi
pour les leaders au sein des conseils scolaires
publics**

Module 1
Ressources personnelles en
leadership d'ordre
psychologique

Optimisme
Auto-efficacité
Résilience
Proactivité

UNE RÉFLEXION POUR LES LEADERS

« L'optimisme et l'espoir désignent la croyance – ou même le désir, ou encore l'intention – qu'à l'avenir les événements et les sentiments heureux prédomineront. »

Source : Character Strengths and Virtues (Peterson et Seligman, 2004)

(traduction libre)

UTILISATION DU GUIDE DE RÉFLEXION

Ce guide de réflexion vise à aider les leaders à renforcer leurs ressources personnelles en leadership. Il peut être utilisé individuellement pour faciliter la réflexion personnelle et repérer les points à améliorer. Toutefois, si les activités sont réalisées à plusieurs (avec collègues, mentoré ou mentor, ou accompagnatrice ou accompagnateur), l'apprentissage en sera grandement amélioré.

C'est une ressource d'apprentissage professionnel ouverte qui est enrichie par les personnes participantes. Celles-ci sont donc encouragées à faire appel à leur vécu et à leurs origines diverses pour que l'apprentissage soit culturellement pertinent et adapté.

Il est recommandé d'utiliser ce guide avec les présentations 1.1, 1.2 et 1.3 qui figurent dans la section « Ressources personnelles en leadership » du [site Web de l'Institut de leadership en éducation \(ILE\)](#).

Dans plusieurs activités du document, on fait référence aux ouvrages *Onward: Cultivating Emotional Resilience in Educators* et *The Onward Workbook: Daily Activities to Cultivate your Emotional Resilience and Thrive*, par Elena Aguilar (disponible en anglais seulement). Ce sont des publications qui aident éducatrices et éducateurs à approfondir leur apprentissage et leur perfectionnement. Des liens menant vers d'autres ressources sont également fournis tout au long de la série.

APPRENTISSAGES

Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)

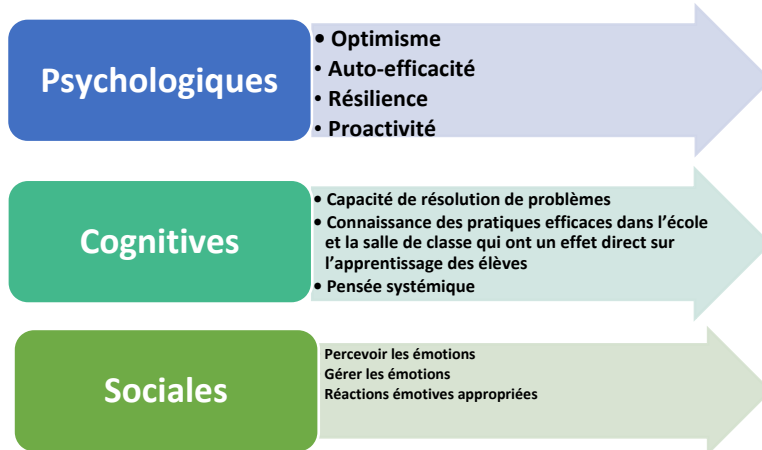
En 2007, l'ILE présentait le CLO. Ce document a diverses visées distinctes :

1. inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils scolaires;
2. 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;
3. définir les pratiques et les ressources personnelles en matière de leadership qui sont la marque d'un leadership efficace;
4. 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;
5. 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*;
6. faciliter le recrutement, le perfectionnement, la sélection et la rétention en poste des leaders scolaires et des leaders du système.

[Cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche](#)

PARTIE A : LES RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP, QU'EST-CE QUE C'EST?

Les cinq domaines circonscrits dans le *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)* reposent sur les ressources personnelles en leadership, qui – comme l'ont démontré des études – sont des traits et des qualités caractérisant les leaders efficaces. On les divise en trois catégories (les ressources psychologiques, cognitives et sociales), qui regroupent plusieurs ressources que les leaders peuvent renforcer grâce à des activités d'apprentissage ciblées.



Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) : guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario

Les ressources psychologique, qu'est-ce que c'est?

Optimisme (« Je peux y arriver! »)	Résilience (« Malgré la difficulté, je ne baisserai pas les bras. »)
<ul style="list-style-type: none"> • S'attendre, de façon générale, à voir son travail récompensé par des résultats positifs. • Savoir quand nous avons – ou non – de l'influence ou du contrôle sur une situation. • Prendre des risques positifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être capable de se relever après un échec ou de s'adapter au changement. • Être capable de bien réussir même lorsque les circonstances sont difficiles.
Auto-efficacité (« Je sais que je peux le faire. »)	Proactivité (« Faisons-le maintenant! »)
<ul style="list-style-type: none"> • Croire en sa capacité d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif. • Avoir une opinion positive de son auto-efficacité, prendre des risques responsables, faire des efforts considérables et persister même après un échec. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être en mesure de susciter des changements et de gérer ceux-ci efficacement, même à grande échelle et dans des situations complexes. • Instaurer des changements importants en faisant preuve d'initiative et de persévérance.

Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) : guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario, page 22.

Explorer vos ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique

Outil d'autoréflexion de l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

1. Cliquez sur « [Outils d'autoréflexion](#) ».
2. Créez un compte et choisissez un mot de passe.
3. Choisissez l'outil qui correspond à votre profil.
4. Remplissez la section sur les ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique.
5. Enregistrez vos réponses et faites l'exercice ci-dessous.

Exercice de réflexion

1. Laquelle des ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique maîtrisez-vous le mieux? Comment se manifeste-t-elle?

2. Quelle ressource personnelle en leadership d'ordre psychologique aimeriez-vous renforcer? Pourquoi?

Se connaître est le début de toute sagesse!

Aristotele

CONNAISSANCE DE SOI

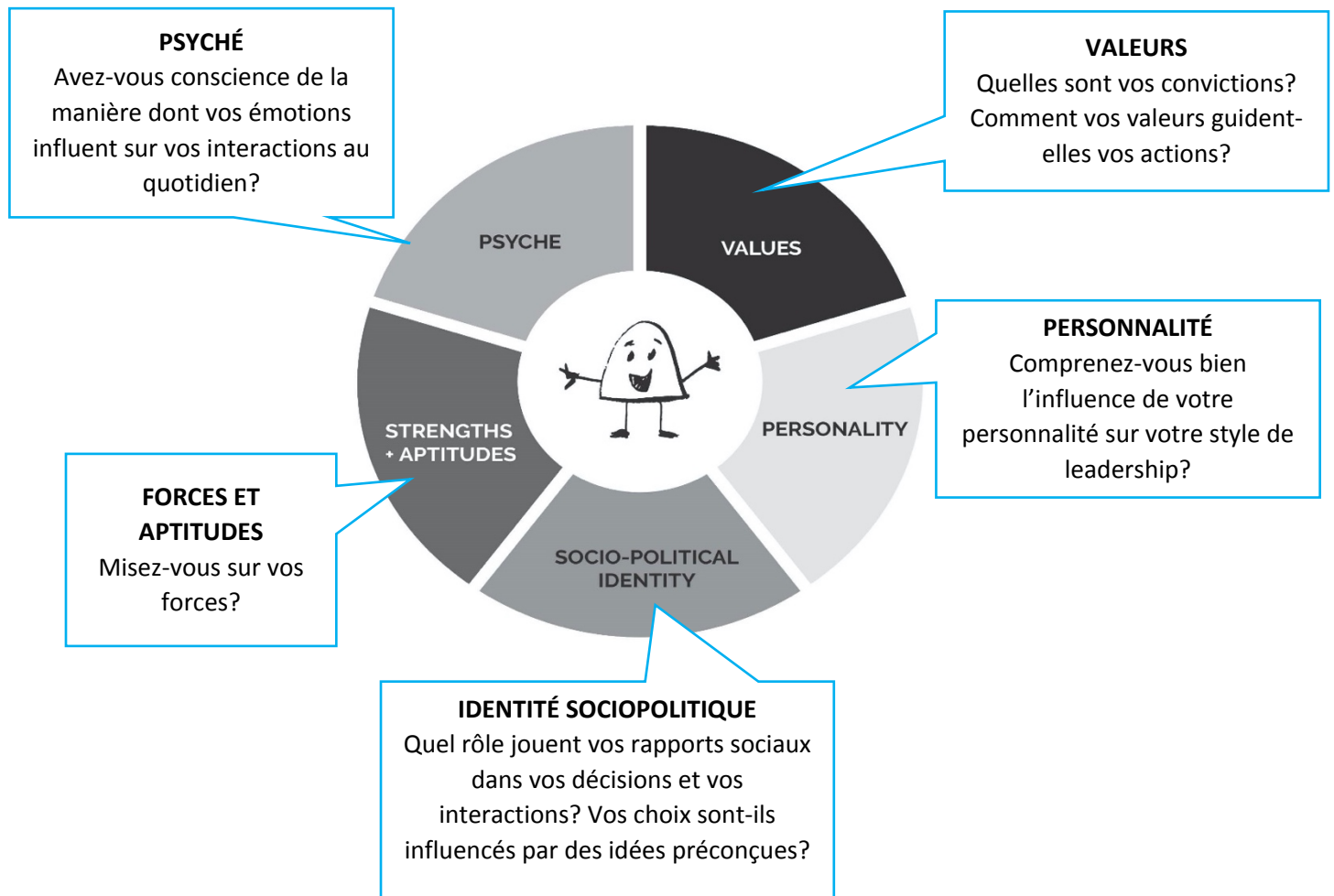
Comme on l'explique à la page 25 du bulletin n° 8 de *Passer des idées à l'action* ([Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « psychologique » : optimisme, auto-efficacité, résilience et proactivité](#)), la connaissance de soi est l'une des stratégies utiles pour les quatre ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique (optimisme, auto-efficacité, résilience et proactivité).

Ce n'est qu'avec un cœur que l'on peut voir correctement; ce qui est essentiel est invisible à l'oeil.

Antoine DeSaint-Exupery

(Connaissance de soi)

ELEMENTS OF SELF



Outil téléchargeable gratuitement : <http://www.onwardthebook.com/wp-content/uploads/2018/04/Elements-of-Self.pdf> (en anglais seulement)

CONNAISSANCE DE SOI

Les activités suivantes (valeurs fondamentales, type de personnalité et forces distinctives) vous aideront à mieux vous connaître. Vous pouvez aussi lire le chapitre 1 de l'ouvrage *Onward* d'Elena Aguilar et faire les activités du cahier qui l'accompagne.

VALEURS FONDAMENTALES

Visionnez la vidéo de Steve Kerr, *Core Values in Action* (sur YouTube : <https://www.youtube.com/watch?v=fXEezjp-Df8>).

Faites l'activité « Core Values » proposée aux pages 25 à 27 du cahier *Onward*, ou l'activité suivante (qui est aussi téléchargeable en anglais sur la page suivante : <http://www.onwardthebook.com/wp-content/uploads/2018/09/Core-Values.pdf>).

CERNER SES VALEURS FONDAMENTALES

Les valeurs proposées ci-dessous s'appliquent à notre vie professionnelle et personnelle. Cette liste n'est pas exhaustive : vous pouvez ajouter des valeurs si vous le souhaitez (outil téléchargeable en anglais sur la page suivante : <http://www.onwardthebook.com/wp-content/uploads/2018/09/Core-Values.pdf>).

Exercice

1. Encercler vos dix valeurs principales.
2. Sur ces dix valeurs, biffez-en cinq.
3. Des cinq qui restent, biffez-en deux de plus.

Acceptation	Réalisation	Aventure	Affection	Altruisme	Ambition
Appréciation	Arts	Authenticité	Autorité	Autonomie	Équilibre
Beauté	Appartenance	Prévenance	Célébration	Défi	Choix
Collaboration	Engagement	Communauté	Communication	Compassion	Liens
Contribution	Coopération	Créativité	Démocratie	Efficacité	Efficience
Égalité	Équité	Excellence	Enthousiasme	Expertise	Célébrité
Probité	Foi	Famille	Flexibilité	Assiduité	Pardon
Liberté	Amitié	Plaisir	Objectifs	Gratitude	Croissance
Bonheur	Santé	Altruisme		Hautes attentes	
Honnêteté	Espoir	Humilité	Humour	Imagination	Indépendance
Influence	Initiative	Intégrité	Intuition	Interdépendance	
Justice	Gentillesse	Connaissance	Leadership	Loyauté	Changer les choses
Travail pertinent		Pleine conscience	Nature	Soin des autres	Ordre
Passion	Croissance personnelle		Paix	Persévérance	Personnalité
Croissance	Plaisir	Positivisme		Fierté	Productivité
Reconnaissance	Réflexion	Religion	Respect	Responsabilité	Résultats
Prise de risques	Romance	Expression de soi	Respect de soi	Service	Partage
Solitude	Spiritualité	Succès	Soutien	Travail d'équipe	Temps
Tolérance	Fraternité	Tradition	Voyage	Confiance	Vérité
Unité	Variété				

Songez à faire circuler cet outil parmi votre personnel.

Quel est votre type de personnalité?

Faire le test de personnalité Myers-Briggs (<https://www.16personalities.com/fr/test-de-personnalite>) ou lire les pages 25 à 28 d'*Onward* et répondre au questionnaire correspondant du cahier d'exercices.

Types de personnalités

ISTP – Virtuose	ESTP – Entrepreneur	ISFP – Aventurier	ESFP – Amuseur
INFP – Médiateur	ENFP – Inspirateur	INTP – Logicien	ENTP – Innovateur
ISTJ – Logisticien	ESTJ – Directeur	ISFJ – Défenseur	ESFJ – Consul
INFJ – Avocat	ENFJ – Protagoniste	INTJ – Architecte	ENTJ – Commandant

<https://www.16personalities.com/fr/types-de-personnalite>

Quel est votre type de personnalité? Quel en est le sigle?

Pour en savoir plus à ce sujet, nous vous invitons à visiter la page <https://www.16personalities.com/fr/types-de-personnalite> et à visionner cette vidéo (en anglais), qui parle du Myers-Briggs Type Indicator et du leadership : <https://www.youtube.com/watch?v=33YpaP7Eosc>.

Expliquez l'influence sur votre leadership de certaines des caractéristiques associées à votre type de personnalité.

Forces distinctives

Nous vous invitons à répondre à ce questionnaire pour cerner vos forces : <http://www.viacharacter.org>. Les participants qui utilisent *Onward* peuvent lire les pages 32 à 34 et faire l'exercice de la page 52 du cahier d'exercices.

Quelles sont vos trois principales forces?

1. _____
2. _____
3. _____

En tant que leader, comment celles-ci se manifestent-elles dans votre travail?

STRATÉGIES POUR RENFORCIR VOS RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP D'ORDRE PSYCHOLOGIQUE

Les leaders développent naturellement des stratégies pour traverser les difficultés quotidiennes. Celles qui suivent rendent compte d'expériences vécues et visent à vous aider à consolider vos ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique. Elles complètent les stratégies éprouvées proposées dans le bulletin *Passer des idées à l'action* [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « psychologique » : optimisme, auto-efficacité, résilience et proactivité](#). Ces stratégies vous aideront à mettre au point votre plan de développement personnel.

Optimisme

Cherchez et reconnaissez les bons côtés des autres – Lorsque nous cherchons activement à voir les bons côtés des autres, nous faisons place à l'empathie et à la compassion, et adoptons un point de vue favorisant l'optimisme. En reconnaissant les autres de façon authentique, nous bâtissons des liens de confiance.

Attardez-vous et prêtez véritablement attention aux bons moments – « Faites preuve d'ouverture. Donnez-vous le droit et prenez le temps de profiter de la richesse du moment présent. Cultivez cette “pleine conscience” en restant en contact avec vos expériences sensorielles. » (Fredrickson, 2009)

Tenez un journal de gratitude – Une bonne manière d'être plus d'optimisme, c'est de lister tout ce pour quoi nous éprouvons de la gratitude. Pour certaines personnes, cette réflexion a lieu en fin de journée et les aide à se détendre avant d'aller se coucher; pour d'autres, c'est une manière de commencer la journée du bon pied et de voir toutes les belles choses qui composent leur vie.

Auto-efficacité

Misez sur vos forces – Pour renforcer votre foi en vos compétences, faites des activités qui vous aideront à mieux comprendre votre savoir-faire. Par exemple, s'il vous est

facile de motiver les gens, utilisez cette qualité pour encourager les autres à réaliser de petites tâches qui, ensemble, induiront des changements durables.

Prenez des risques appropriés – Lorsque vous essayez quelque chose de nouveau, donnez-vous le droit à une certaine vulnérabilité. Par exemple, vous pourriez informer votre personnel que vous tentez une nouvelle approche, ou encore discuter de l'un de vos points à améliorer avec une ou un mentor. Si vous n'aimez pas trop la prise de risques, allez-y petit à petit et entourez-vous d'alliées et d'alliés de choix.

Si vous ne réussissez pas du premier coup, réessayez, encore et encore – Pour devenir une personne auto-efficace, il est important de continuer d'essayer même après un échec. Cette approche exige toutefois du courage et une capacité à demander de l'aide. Nous devons nous rappeler que nous avons un entourage, et que nous avons besoin des autres.

Résilience

Travaillez activement sur vous-même – Une personne qui se connaît bien pourra tirer parti de ses dons et de ses forces dans les situations difficiles. Demandez à vos proches et à vos collègues de vous aider à trouver les vôtres. Suivez un cours, soit par intérêt personnel ou professionnel, lisez et allez à la rencontre des gens.

Dressez un plan pour prendre soin de vous-même – De quoi avez-vous besoin pour exceller? Voyez-vous de façon globale, en considérant les aspects physique, mental, socioémotif et spirituel. Mettez au point un plan qui favorisera votre santé physique et vous incitera à bien vous nourrir, à vous reposer et à vous hydrater, et à bouger quotidiennement. Pour favoriser votre santé mentale et socioémotive, assurez-vous de nouer des liens avec les autres, bâtissez votre réseau, remettez en perspective les pensées restreignantes, et apprenez à exprimer vos émotions de façon appropriée. Enfin, sur le plan spirituel, entretenez votre lien avec Dieu en priant quotidiennement, méditez, prenez des marches dans la nature ou consignez vos pensées dans un journal. En prenant bien soin de vous-même, il vous sera plus facile de face face aux situations difficiles.

Célébrez les petites victoires – Pour triompher dans l'adversité, nous devons souligner les petits pas composant notre cheminement. On ne peut pas s'attendre à ce que toutes les situations tournent en notre faveur, mais les leçons tirées sont d'excellentes occasions d'évoluer.

Proactivité

Adoptez un esprit de croissance – Selon Dweck (2015), le travail acharné et le dévouement sont essentiels à l'acquisition des compétences les plus fondamentales. Ces deux éléments nous aident à avoir confiance en notre capacité à induire et à gérer des

changements d'envergure. Lorsque nous prenons des risques, réussissons, échouons ou tirons des leçons de nos expériences, nous apprenons à faire confiance à notre capacité d'évoluer.

Établissez des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) – Une personne qui se fixe des objectifs mesurables aura de meilleures chances de les atteindre pleinement. Cette stratégie est particulièrement efficace dans les situations complexes. Les objectifs SMART, qui sont faciles à réajuster lorsque de nouvelles informations surgissent, sont essentiels pour instaurer des changements de fond.

Concentrez-vous sur les solutions – Les leaders rencontrent constamment des problèmes. Une personne qui tente de voir les solutions plutôt que les problèmes favorise la pensée proactive. Elle pourra ainsi envisager des résultats positifs et recourir aux principes de planification à rebours pour optimiser les solutions employées.

CONNAISSANCE DE SOI GRÂCE AUX RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP D'ORDRE PSYCHOLOGIQUE

Cette activité vous aidera à acquérir des outils et des stratégies qui renforceront vos ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique.

1. Revenez sur la section concernant les ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique de l'[outil d'autoréflexion de l'ILE](#).
2. Au besoin, mettez les données à jour.
3. Revenez sur votre réflexion concernant vos valeurs, vos forces et votre type de personnalité. Choisissez, pour chaque catégorie, un domaine sur lequel vous pourriez axer votre développement. Le tableau ci-dessous propose des exemples.
4. Choisissez un outil qui vous aidera dans votre démarche.
5. Revenez sur le bulletin [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « psychologique » : optimisme, auto-efficacité, résilience et proactivité](#), sur le guide de réflexion, sur les activités du cahier *Onward* et sur vos expériences personnelles.
6. Remplissez le tableau ci-dessous. Afin de favoriser une évolution continue, vous pourriez faire appel à une ou un camarade, à une accompagnatrice ou un accompagnateur ou encore à une mentore ou un mentor.

EXEMPLES

RESSOURCE EN LEADERSHIP		VALEURS	FORCES	PERSONNALITÉ
Optimisme • S'attendre, de façon générale, à voir son travail	OBJECTIF	Une de mes valeurs est de changer les choses.	Une de mes principales forces est le travail d'équipe.	Selon mon test de Myers-Briggs, l'émotivité domine ma personnalité.

RESSOURCE EN LEADERSHIP		VALEURS	FORCES	PERSONNALITÉ
récompensé par des résultats positifs. <ul style="list-style-type: none"> • Savoir quand nous avons – ou non – de l'influence ou du contrôle sur une situation. • Prendre des risques positifs. 	PRÉOCCUPATION	Il m'arrive de m'inquiéter et de me dire que je ne pourrai jamais en faire assez, ce qui me cause une sensation de surmenage.	J'aime travailler en équipe, mais ma personnalité est si forte que je prends le relais quand je dois laisser les autres diriger.	Il m'arrive de trop m'investir sur le plan émotif, ce qui me mène à perdre mon recul.
	OUTIL	Pour traverser les moments difficiles et me montrer optimiste, je compte utiliser les stratégies A-B-C-D-E : A (adversité) B (croyances – beliefs) C (conséquences), D (disputation) et E (énergization) présentées à la page 14 du bulletin Passer des idées à l'action.	Je dois suivre la stratégie «Rechercher le bien chez les autres et en faire l'éloge.» Cela m'aidera à reconnaître les qualités des autres et à leur permettre de développer leurs forces.	Pour prendre un pas de recul et regagner mon optimisme, j'emploie des techniques de pleine conscience comme la méditation ou la respiration consciente pour me séparer de la situation.

Outils et stratégies pour consolider ses ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique

LEADERSHIP RESOURCE		VALEURS	FORCES	PERSONNALITÉ
Optimisme <ul style="list-style-type: none"> • S'attendre, de façon générale, à voir son travail récompensé par des résultats positifs. • Savoir quand nous avons – ou non – de l'influence ou 	OBJECTIF			
	PRÉOCCUPATION			

LEADERSHIP RESOURCE		VALEURS	FORCES	PERSONNALITÉ
du contrôle sur une situation. • Prendre des risques positifs.	OUTIL			
Auto-efficacité • Croire en sa capacité d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif. • Avoir une opinion positive de son auto-efficacité, prendre des risques responsables, faire des efforts considérables et persister même après un échec.	OBJECTIF			
	PRÉOCCUPATION			
	OUTIL			
Résilience • Être capable de se relever après un échec ou de s'adapter au changement. • Être capable de bien réussir même lorsque les	OBJECTIF			
	PRÉOCCUPATION			

LEADERSHIP RESOURCE		VALEURS	FORCES	PERSONNALITÉ
circonstances sont difficiles.	OUTIL			
Proactivité <ul style="list-style-type: none"> • Être en mesure de susciter des changements et de gérer ceux-ci efficacement, même à grande échelle et dans des situations complexes. • Instaurer des changements importants en faisant preuve d'initiative et de persévérance. 	OBJECTIF			
	PRÉOCCUPATION			
	OUTIL			