



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

Outil d'autoréflexion

pour
les leaders potentiels
des écoles catholiques
de langue française

version révisée 2014



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

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

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

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

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

Outil d'autoréflexion pour les leaders potentiels des écoles catholiques de langue française

Objectif

L'objectif de l'outil d'autoréflexion pour les leaders potentiels des écoles catholiques de langue française est de permettre à ces leaders d'évaluer leur pratique professionnelle en ce qui a trait aux pratiques de leadership identifiées dans la recherche et nécessaires pour diriger les écoles catholiques de langue française dans la province de l'Ontario. En utilisant les pratiques de leadership identifiées dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) et l'approche axée sur les preuves en matière de leadership, on permet aux leaders de réfléchir et de citer des preuves à partir de leurs expériences qui ont contribué au développement de leur leadership. En utilisant cet outil d'autoréflexion comme point de départ, les leaders peuvent cibler certains domaines de croissance à améliorer et les considérer dans l'élaboration de leur Plan annuel de performance du personnel enseignant. L'objectif de cet outil est d'appuyer le développement des capacités des leaders réfléchis qui peuvent guider les écoles catholiques de langue française vers l'atteinte des trois priorités provinciales en éducation : de hauts niveaux de rendement des élèves; la réduction des écarts en matière de rendement des élèves; l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique.

Contexte

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) exige que les conseils élaborent un plan visant l'épanouissement professionnel continu des leaders des écoles catholiques de langue française. Les leaders potentiels doivent avoir analysé leurs pratiques de leadership actuelles et avoir déterminé les prochaines étapes à cet égard. Le développement et la mise en œuvre d'un outil d'autoréflexion, fondé sur le CLO, inspiré des stratégies basées sur la recherche et appuyé par les conseils scolaires de l'ensemble de la province, serviront de base en matière de développement des leaders potentiels dans nos écoles catholiques de langue française et dans nos conseils scolaires.

Développement

L'autoréflexion pour les leaders potentiels des écoles catholiques de langue française est fondée sur la supposition que le développement du leadership commence dans la salle de classe. Des enseignantes et des enseignants de différents conseils scolaires de langue française ont travaillé à l'élaboration des pratiques de leadership au niveau de la salle de classe, de l'école et du conseil scolaire, à partir des pratiques de leadership du CLO. Ces leaders potentiels ont ensuite validé l'outil d'autoréflexion dans le but de préciser davantage les indicateurs. Les ressources personnelles en leadership sont basées sur la recherche de Ken Leithwood et conçues pour aider les individus à reconnaître les caractéristiques personnelles associées aux ressources cognitives, sociales et psychologiques. Ces ressources personnelles permettent à un leader scolaire de mettre en pratique les pratiques de leadership.

Conseils de mise en œuvre

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) présente aux leaders potentiels des écoles catholiques de langue française « une carte routière claire du leadership ». L'outil d'autoréflexion pour les leaders potentiels des écoles catholiques de langue française utilise le CLO afin de cerner les pratiques clés requises en salle de classe, à l'école et au sein du conseil scolaire/de la communauté/de la paroisse dans le but de développer les pratiques et les ressources personnelles en matière de leadership qui assurent un leadership efficace. En outre, l'harmonisation des normes d'exercice de la profession enseignante guide la pratique quotidienne de l'enseignement.

Les membres de l'équipe de validation proposent les conseils ci-dessous. Nous espérons que les utilisateurs de l'outil d'autoréflexion pourront ajouter à la liste.

Croissance et développement

L'outil d'autoréflexion peut servir à :

- Évoquer une expérience en leadership et réfléchir sur comment vous, en tant que leader, pouvez mettre en œuvre cette pratique. Selon son vécu en leadership, cibler trois pratiques appropriées et surligner les indicateurs qui vous ont permis d'identifier les domaines de croissance.
- Faire une autoréflexion dans le but de cerner les objectifs de croissance à inclure dans le Plan annuel de perfectionnement (PAP).

Formation professionnelle

Utiliser l'outil d'autoréflexion afin :

- d'évaluer l'efficacité des programmes de développement du leadership
- d'orienter les conversations entre les mentors et les mentorés et identifier les points à améliorer;
- d'aider à analyser des études de cas et de déterminer les prochaines étapes à suivre pour adresser les préoccupations;
- d'aider les personnes qui ont utilisé l'outil à établir un réseau avec d'autres personnes qui l'ont utilisé.

Développement du leadership

Utiliser l'outil d'autoréflexion pour:

- élaborer des programmes de leadership;
- se préparer pour le processus de promotion, ainsi que les entrevues ou les activités qui s'y rattachent et élaborer un portfolio qui comprend des preuves de leadership dans les cinq domaines de leadership;
- documenter la croissance et le développement du leadership pendant le stage de leadership ;
- aider les leaders de l'organisation à offrir des possibilités authentiques de développement du leadership aux leaders potentiels dans leurs écoles catholiques ou au sein du conseil scolaire:
 - utiliser l'outil d'autoréflexion non pas comme une feuille de contrôle, mais plutôt pour mettre l'accent sur les preuves afin de déterminer les résultats et d'analyser le développement des pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership requises;
 - collaborer pour reconnaître les preuves de leadership;
 - démontrer le leadership dans la salle de classe comme en témoigne leur travail en salle de classe avec les élèves, les parents et les collègues.

Pratiques de leadership pour les leaders potentiels des écoles catholiques de langue française

Établir les orientations

Un leader potentiel contribue à

- ✓ Élaborer une vision commune
- ✓ Définir des objectifs précis, communs et à court terme
- ✓ Établir des attentes élevées
- ✓ Communiquer la vision et les objectifs

Salle de classe Indicateurs de leadership	Leader potentiel en salle de classe	École Indicateurs de leadership	Conseil scolaire / communauté Indicateurs de leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Veille à ce que le mandat spécifique et la vision de l'école catholique de langue française en situation minoritaire soient clairement énoncés, partagés, compris et mis en œuvre. • Exprime des objectifs d'apprentissage et d'évaluation pour les élèves catholiques de langue française en situation minoritaire. • Établit des attentes pour favoriser un milieu d'apprentissage sécuritaire, respectueux et basé sur la confiance. • Démontre une compréhension des besoins variés des apprenantes et des apprenants tout en leur permettant d'atteindre leur plein potentiel. • Accompagne tous les élèves, dans leur cheminement de foi et culturel ainsi que dans leur vie sociale et académique. • Exprime des objectifs d'apprentissage et d'évaluation qui respectent l'approche culturelle de l'enseignement pour les élèves de langue française en situation minoritaire. • Démontre que l'apprentissage est le fruit d'efforts continus de collaboration entre les familles, le personnel enseignant et les élèves. • Démontre que nous sommes toutes des apprenantes et tous des apprenants. 	<p><i>Comment est-ce que je développe et j'approfondis davantage mon apprentissage en salle de classe? Qu'est-ce que je fais de façon plus signifiante pour partager mes pratiques réussies?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Est un modèle francophone et catholique en ce qui a trait à l'engagement envers le mandat et la vision de l'école catholique de langue française en situation minoritaire axés sur le Christ. • Utilise des données probantes afin d'élaborer des objectifs d'équipe en lien avec le Plan d'amélioration de l'école catholique de langue française. • Siège sur les équipes d'amélioration et les comités d'école pour : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promouvoir les valeurs de l'Évangile; ✓ Établir les objectifs d'amélioration de l'école catholique de langue française en situation minoritaire; ✓ Favoriser l'amélioration continue. • Assure l'efficacité de l'équipe en valorisant la contribution de tous les membres de l'équipe d'amélioration tout en favorisant une collaboration authentique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collabore avec les collègues des autres écoles et des autres conseils associés. • Établit des partenariats avec des organisations communautaires et utilise leur expertise pour favoriser le perfectionnement professionnel du personnel (p. ex. paroisses, organisations de santé, organisations de services, organisations et associations francophones). • Développe ses compétences professionnelles en participant aux comités du conseil. • Communique avec efficacité et célèbre les réussites de l'école catholique de langue française en situation minoritaire avec l'ensemble de la communauté. • Promeut et démontre une fierté pour l'identité francophone et catholique du conseil scolaire catholique à l'ensemble de la communauté.

Impact / Preuve / Réflexion

Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?

Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?

Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?

Salle de classe	Leader potentiel en salle de classe	École	Conseil scolaire / communauté
<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans ma salle de classe? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>	<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>	<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>	<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage au niveau de mon conseil scolaire et de ma communauté? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>

Pratiques de leadership pour les leaders potentiels des écoles de langue française

Nouer des relations et développer la capacité des gens

Un leader potentiel contribue à :

- ✓ Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel
- ✓ Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel
- ✓ Mettre en application les valeurs et les pratiques de l'école de langue française
- ✓ Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents

Salle de classe Indicateurs de leadership	Leader potentiel en salle de classe	École Indicateurs de leadership	Conseil scolaire / communauté Indicateurs de leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Respecte les élèves en offrant une pédagogie différenciée, basée sur des données probantes, afin de répondre à leurs besoins et à leurs styles d'apprentissage variés tout en assurant l'atteinte des exigences en matière de crédits pour l'obtention du diplôme d'études secondaires dans l'école catholique de langue française en situation minoritaire. • Assure une culture d'apprentissage positive axée sur la langue française et les valeurs de la foi catholique, qui traite chaque personne avec dignité et respect : <ul style="list-style-type: none"> ✓ communique efficacement en français avec les élèves; ✓ accompagne dans la foi, ✓ promeut la fierté et l'effort; ✓ encourage la prise de risques; ✓ encourage le développement des habiletés supérieures de la pensée; ✓ donne, aux élèves, l'occasion de participer à la prise de décisions; ✓ résout les conflits et utilise la justice réparatrice. • Utilise des pratiques de gestion efficace en classe, et applique les règles de façon équitable tout en 	<p><i>Comment est-ce que je développe et j'approfondis davantage mon apprentissage en salle de classe?</i></p> <p><i>Qu'est-ce que je fais de façon plus signifiante pour partager mes pratiques réussies?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instaure un climat scolaire catholique de langue française positif et inclusif : <ul style="list-style-type: none"> ✓ entretient des interactions positives avec l'ensemble du personnel de l'école; ✓ valorise et respecte les relations de travail efficaces; ✓ reconnaît en chaque élève la personne valeur créée à l'image de Dieu. • Réagit à la résistance avec respect, tout en écoutant activement l'autre dans le but de résoudre le conflit de façon constructive. • Établit et maintient une communauté d'apprentissage professionnelle catholique de langue française en situation minoritaire : <ul style="list-style-type: none"> ✓ collabore avec l'ensemble du personnel; ✓ démontre de la souplesse et est ouvert aux nouvelles idées; ✓ appuie le personnel afin de développer des relations de travail basées sur la confiance qui favorisent le changement; ✓ reconnaît et célèbre les réussites. • Organise et participe aux activités scolaires et parascolaires de l'école catholique de langue française en 	<ul style="list-style-type: none"> • Suscite l'engagement et accueille chaleureusement les parents et la communauté comme des partenaires privilégiés. • Appuie les initiatives du conseil d'école catholique de langue française en situation minoritaire. • Établit des partenariats avec la communauté francophone dans le cadre d'expériences de travail pour les élèves. • Agit à titre de défenseur de la communauté scolaire catholique qui unit le foyer, l'école et la paroisse catholique de langue française. • Collabore avec la communauté et le personnel afin d'assurer des transitions en douceur.

reflétant les enseignements de Jésus-Christ. <ul style="list-style-type: none"> Maintient un dialogue continu avec les parents, afin de leur transmettre les réussites et les prochaines étapes à entreprendre au niveau du rendement de leur enfant. 		situation minoritaire tout en favorisant le leadership au service des autres. <ul style="list-style-type: none"> Valorise les efforts et les contributions des autres. 	
--	--	---	--

Impact / Preuve / Réflexion

*Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?
 Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?
 De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?
 Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?*

Salle de classe	Leader potentiel en salle de classe	École	Conseil scolaire / communauté
Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans ma salle de classe? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?	Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?	Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?	Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage au niveau de mon conseil scolaire et de ma communauté? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?

Pratiques de leadership pour les leaders potentiels des écoles de langue française

Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées

Un leader potentiel contribue à :

- ✓ Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership
- ✓ Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration
- ✓ Établir des relations productives avec les familles et les communautés
- ✓ Établir des liens entre l'école de langue française et la communauté
- ✓ Maintenir un environnement sain et sécuritaire
- ✓ Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs et culturels de l'école de langue française

Salle de classe Indicateurs de leadership	Leader potentiel en salle de classe	École Indicateurs de leadership	Conseil scolaire / communauté Indicateurs de leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Assure une culture de collaboration, en classe : <ul style="list-style-type: none"> ✓ utilise une gamme de regroupements, afin de favoriser la participation des élèves de l'école catholique de langue française en situation minoritaire; ✓ fait participer les élèves à la prise de décisions et à la résolution de problèmes; ✓ met en œuvre l'apprentissage coopératif; ✓ démontre de la persévérance et de la souplesse; ✓ est un modèle de conduite respectueuse, ✓ adopte une approche d'amélioration continue et d'acquisition du savoir ✓ offre des possibilités de leadership aux élèves ✓ promeut les valeurs catholiques, le perfectionnement professionnel continu et l'apprentissage à vie. 	<p><i>Comment est-ce que je développe et j'approfondis davantage mon apprentissage en salle de classe?</i></p> <p><i>Qu'est-ce que je fais de façon plus signifiante pour partager mes pratiques réussies?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participe activement à une communauté d'apprentissage professionnelle catholique de langue française en situation minoritaire : <ul style="list-style-type: none"> ✓ participe au processus de l'enquête collaborative afin d'identifier et de mettre en œuvre des stratégies d'enseignement et d'évaluation basées sur la recherche; ✓ partage des ressources, afin de soutenir le rendement, le bien-être la réussite et le cheminement culturel des élèves ✓ encourage le partage des pratiques réussies au moyen de visites de classes et d'écoles; ✓ offre un appui individuel et du perfectionnement professionnel, afin de répondre aux besoins des membres de l'équipe; • Participe aux réseaux d'apprentissage avec d'autres équipes professionnelles d'apprentissage de l'école. • Est mentor ainsi que modèle culturel et catholique auprès du nouveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Communique et s'engage auprès des familles, de la paroisse et de la communauté de façon régulière, accueillante, réfléchi et constructive : <ul style="list-style-type: none"> ✓ invite la rétroaction; ✓ communique les progrès; ✓ sollicite la participation – p. ex., bénévoles, invités; ✓ encourage la participation active des membres du conseil d'école catholique de langue française en situation minoritaire. • Participe aux sessions de perfectionnement professionnel du conseil ainsi qu'à la formation de l'éducation de la foi et partage les pratiques réussies. • Participe aux réseaux d'apprentissage avec d'autres écoles catholiques de langue française du conseil. • Établit et maintient des liens

<ul style="list-style-type: none"> Fait l'étayage de l'enseignement afin de favoriser la croissance des connaissances et des habiletés des élèves de l'école catholique de langue française en situation minoritaire. Adopte une approche culturelle de l'enseignement. S'assure d'être : <ul style="list-style-type: none"> ✓ un modèle culturel ✓ un passeur culturel ✓ un médiateur culturel 		personnel enseignant et des stagiaires des écoles de science de l'éducation.	de mentorat avec les leaders scolaires catholiques de langue française en situation minoritaire.
--	--	--	--

<p style="text-align: center;">Impact / Preuve / Réflexion</p> <p style="text-align: center;"><i>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</i></p>			
Salle de classe	Leader potentiel en salle de classe	École	Conseil scolaire / communauté
<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</p> <p>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans ma salle de classe? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?</p> <p>Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>	<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</p> <p>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</p> <p>De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?</p> <p>Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>	<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</p> <p>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</p> <p>De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?</p> <p>Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>	<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</p> <p>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage au niveau de mon conseil scolaire et de ma communauté? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?</p> <p>Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>

Pratiques de leadership pour les leaders potentiels des écoles de langue française

Améliorer le programme d'enseignement

Un leader potentiel contribue à :

- ✓ Fournir un soutien pour l'enseignement
- ✓ Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école de langue française
- ✓ Maximiser le temps d'apprentissage

Salle de classe Indicateurs de leadership	Leader potentiel en salle de classe	École Indicateurs de leadership	Conseil scolaire / communauté Indicateurs de leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse les données pour élaborer les profils des élèves et les profils d'apprentissage de la classe : <ul style="list-style-type: none"> ✓ évalue les habiletés, les connaissances, les styles d'apprentissage et les intérêts des élèves catholiques de langue française en situation minoritaire; ✓ comprend les facteurs socioéconomiques et culturels pouvant avoir des incidences sur l'apprentissage. • Utilise l'enseignement différencié, les stratégies basées sur la recherche et l'approche culturelle de l'enseignement afin de répondre aux besoins spécifiques des élèves. Fait participer les élèves à des activités d'apprentissage, pastorales et culturelles significatives et pertinentes. • Utilise une gamme de stratégies d'évaluation efficaces : 	<p><i>Comment est-ce que je développe et j'approfondis davantage mon apprentissage en salle de classe? Qu'est-ce que je fais de façon plus signifiante pour partager mes pratiques réussies?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agit à titre de défenseur des besoins des élèves à risque : <ul style="list-style-type: none"> ✓ utilise le personnel d'appui pour soutenir l'apprentissage des élèves de l'école catholique de langue française en situation minoritaire; ✓ élabore des plans individualisés et précis orientés par des pratiques d'enseignement basées sur la recherche. • Participe au processus d'enquête collaborative afin d'identifier des pratiques d'enseignement et d'interventions culturelles et pastorales efficaces basées sur la recherche et qui contribuent à la création d'un espace d'apprentissage catholique et francophone. • Bâtit la capacité en partageant et en motivant les autres à assumer un rôle de leader. • Participe au travail d'équipe et à la pratique réflexive afin 	<ul style="list-style-type: none"> • Engage le personnel d'appui du conseil et de la communauté dans la planification des interventions progressives destinées aux apprenantes et aux apprenants à risque. • Participe aux réseaux d'apprentissage afin de partager et mettre en œuvre les pratiques réussies et appuyer la réussite des élèves de l'école catholique de langue française en situation minoritaire. • Participe à diverses activités de perfectionnement professionnel (p. ex., formation à l'éducation de la foi), encourage les autres à y participer et partage ses apprentissages avec le personnel de l'école de langue française. • Suscite l'engagement des parents et des membres du conseil de l'école catholique de langue française en situation minoritaire à la planification de l'amélioration de l'école aux

<ul style="list-style-type: none"> ✓ évaluation au service de l'apprentissage; ✓ évaluation en tant qu'apprentissage; ✓ évaluation de l'apprentissage; • Fournit des ressources supplémentaires pour aider les élèves à réussir et à répondre aux exigences en matière de crédits pour l'obtention du diplôme d'études secondaires catholiques. • Intègre l'actualité du 21e siècle, les perspectives mondiales, les habiletés d'apprentissage, les ressources et les technologies nouvelles et émergentes en valorisant la langue française ainsi que les valeurs catholiques et en tenant compte de la situation minoritaire de l'école de langue française 		<p>de soutenir l'amélioration continue de l'école catholique de langue française en situation minoritaire.</p>	<p>cheminements culturel et de foi des élèves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participe à diverses activités d'apprentissage communautaires (p.ex. sorties en plein air, activités culturelles et pastorales, actes de charité).
--	--	--	--

Impact / Preuve / Réflexion

*Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?
 Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?
 De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?
 Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?*

Salle de classe	Leader potentiel en salle de classe	École	Conseil scolaire / communauté
Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans ma salle de classe? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?	Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?	Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?	Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage au niveau de mon conseil scolaire et de ma communauté? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?

Pratiques de leadership pour les leaders potentiels des écoles de langue française

Assurer l'imputabilité

Un leader potentiel contribue à :

- ✓ Développer un sens d'imputabilité chez le personnel
- ✓ Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe

Salle de classe Indicateurs de leadership	Leader potentiel en salle de classe	École Indicateurs de leadership	Conseil scolaire / communauté Indicateurs de leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Établit un environnement d'apprentissage francophone sécuritaire, positif et facilitant un cheminement foi. • Maximise la participation des élèves en établissant des pratiques efficaces de gestion de classe tout en limitant les dérangements à l'horaire. • Utilise des données probantes et les attentes relatives aux exigences en matière de crédits pour l'obtention du diplôme d'études secondaires catholiques pour : <ul style="list-style-type: none"> ✓ orienter les pratiques d'enseignement et d'évaluation; ✓ améliorer le rendement des élèves; ✓ combler les écarts au niveau des résultats. • Utilise des pratiques d'évaluation diagnostique, formative et sommative afin d'évaluer de façon progressive les élèves de l'école de langue française en situation minoritaire. • Identifie et appuie les apprenantes et les apprenants à risque. • Élabore un Plan annuel de perfectionnement : <ul style="list-style-type: none"> ✓ basé sur une pratique réflexive ✓ harmonisé au Plan d'amélioration de l'école catholique de langue française en situation minoritaire. ✓ Communique régulièrement le rendement des élèves aux parents. 	<p><i>Comment est-ce que je développe et j'approfondis davantage mon apprentissage en salle de classe? Qu'est-ce que je fais de façon plus significative pour partager mes pratiques réussies?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise les données pour évaluer et communiquer les résultats du Plan d'amélioration de l'école catholique de langue française en situation minoritaire. • Répond aux besoins individuels des élèves en établissant des interventions progressives tout en collaborant avec le personnel d'appui de l'école de langue française en situation minoritaire. • Promeut et assure le bien-être et le comportement positif des élèves dans un environnement sain et sécuritaire. • Est un modèle de bonnes pratiques organisationnelles et d'imputabilité qui reflète les valeurs de l'école catholique de langue française en situation minoritaire. • Comprend et met en œuvre toutes les politiques et les procédures scolaires et organisationnelles. • Respecte les enseignements moraux et éthiques de l'Église catholique de langue française. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reçoit les commentaires constructifs lors de l'étape d'évaluation du Plan d'amélioration de l'école de langue française en situation minoritaire et le révisé à la lumière des suggestions. • Communique régulièrement avec les parents pour : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Partager les progrès des élèves; ✓ Résoudre les conflits et célébrer les réussites. • Enrichit les liens entre le foyer, l'école, la paroisse et la communauté de langue française en situation minoritaire. • S'assure que les élèves et les parents connaissent et comprennent l'éventail des programmes, des parcours et des services à leur disposition.

Impact / Preuve / Réflexion

*Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?
 Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?
 De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?
 Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?*

Salle de classe	Leader potentiel en salle de classe		École	Conseil scolaire / communauté
<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans ma salle de classe? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>	<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>		<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>	<p>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques? Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage au niveau de mon conseil scolaire et de ma communauté? De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter? Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</p>

Ressources personnelles en leadership

Les leaders s'appuient sur les ressources personnelles en leadership pour mettre en œuvre des pratiques de leadership efficaces

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

Ressources cognitives	Ressources sociales	Ressources psychologiques
<p>Expertise dans la résolution de problèmes et connaissance des conditions qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves et qui peuvent être influencées par les écoles.</p>	<p>La capacité de comprendre les sentiments, les pensées et les comportements des personnes, y compris soi-même, dans des situations interpersonnelles et à agir de façon appropriée.</p>	<p>Les caractéristiques qui permettent aux leaders d'être productifs et efficaces dans l'environnement très complexe du leadership scolaire.</p>
<p>Résolution de problèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> Je prends le temps d'analyser la nature du problème, avant de chercher une solution. Je donne la priorité à la résolution de problèmes ayant un impact sur l'apprentissage des élèves et sur leurs cheminements de foi et culturel. Mes valeurs et mes principes sont au cœur de la façon dont je réponds aux problèmes. Je reste calme et confiant au cours du processus de résolution des problèmes. 	<p>Perception des émotions</p> <ul style="list-style-type: none"> Je suis capable de comprendre mes propres réponses émotives et de réfléchir aux conséquences possibles de ces réponses. Je suis capable de reconnaître les émotions des autres. 	<p>Optimisme</p> <ul style="list-style-type: none"> Je suis généralement en mesure de voir les nombreuses facettes d'un problème. Je vois les éléments positifs de la plupart des situations. J'approche le leadership scolaire avec un point de vue optimiste.
<p>Connaissance des conditions dans l'école et les salles de classes</p> <ul style="list-style-type: none"> Je connais les puissantes conditions d'apprentissage dans l'école et dans les salles de classe. Je suis conscient des émotions de mes collègues selon leur comportement. J'optimise les conditions organisationnelles (conditions de travail des enseignantes et enseignants) dans la détermination des structures scolaires. Je comprends l'influence des conditions familiales sur l'apprentissage des élèves et je mets en œuvre des politiques pour améliorer l'engagement des parents. 	<p>Gestion des émotions</p> <ul style="list-style-type: none"> Je suis capable de comprendre mes propres réponses émotives et de réfléchir aux conséquences possibles de ces réponses. Je suis capable d'aider les autres à mieux reconnaître leurs propres réponses émotives et à réfléchir aux conséquences possibles de ces réponses. Je suis habituellement capable d'être calme avec mes collègues à l'école quand elles ou ils se sentent agités. 	<p>Auto-efficacité</p> <ul style="list-style-type: none"> J'ai confiance en mon habileté à analyser les problèmes à long terme et trouver des solutions pour mon école. J'ai confiance en mon habileté à atteindre les objectifs que je me suis fixés au travail. Je persiste dans une tâche, peu importe les obstacles.
<p>Pensée systémique:</p> <ul style="list-style-type: none"> Je suis en mesure de comprendre les liens denses, complexes et réciproques qui unissent les 	<p>Agir émotivement de façon appropriée</p> <ul style="list-style-type: none"> Je suis capable de maîtriser mes propres émotions. 	<p>Proactivité:</p> <ul style="list-style-type: none"> Je suis en mesure de stimuler et de gérer efficacement le changement sur une vaste

<p>différentes composantes de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> Je fais preuve de prévoyance et j'amène l'organisation à comprendre les diverses perspectives d'avenir et leurs conséquences. 	<ul style="list-style-type: none"> Je suis capable de maîtriser mon tempérament et de gérer rationnellement les difficultés. Je peux habituellement convaincre les élèves et mes collègues d'école d'agir émotivement de façon appropriée dans notre école. Mes collègues d'école peuvent habituellement compter sur moi pour les aider à se calmer lorsqu'ils sont agités. 	<p>échelle et dans des conditions complexes.</p> <ul style="list-style-type: none"> J'ai la capacité d'opérer des changements significatifs en prenant des initiatives et en faisant preuve de persévérance.
		<p>Résilience</p> <ul style="list-style-type: none"> Habituellement, je prends les choses stressantes au travail comme elles viennent. Je suis capable de relever des défis sans me décourager et je maintiens une attitude positive. Je réussis dans des situations difficiles et je suis en mesure de me montrer à la hauteur. Quand les choses sont incertaines pour moi au travail, je persiste afin d'atteindre les meilleurs résultats possibles.

Réflexion sur vos propres expériences

Quand étiez-vous en confiance dans ces situations?

Quand ne l'étiez-vous pas?

Quelles prochaines étapes prendras-tu pour continuer à développer tes ressources personnelles en leadership (RPL)?

Ressources cognitives	Ressources sociales	Ressources psychologiques
<p><i>Quelles RPL dois-je développer pour mettre en œuvre les pratiques de leadership?</i> <i>De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?</i> <i>Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</i></p>	<p><i>Quelles RPL dois-je développer pour mettre en œuvre les pratiques de leadership?</i> <i>De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?</i> <i>Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</i></p>	<p><i>Quelles RPL dois-je développer pour mettre en œuvre les pratiques de leadership?</i> <i>De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?</i> <i>Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?</i></p>

Prochaines étapes du développement du leadership:

Lors de l'examen de chacune des domaines présentés dans l'outil d'autoréflexion, demandez-vous dans quelle mesure vous démontrez les pratiques de leadership suivantes :

Établir les orientations

Élaborer une vision commune

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

Définir des objectifs précis, communs et à court terme

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

Établir des attentes élevées

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

Communiquer la vision et les objectifs

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

Nouer des relations et développer la capacité des gens

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

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

Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

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

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

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

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

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

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

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

Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées

Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership

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

Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

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

Établir des relations productives avec les familles et les communautés

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

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

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

Maintenir un environnement sain et sécuritaire

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

Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs et culturel de l'école catholique de langue française

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

Améliorer le programme d'enseignement

Affectation du personnel au programme d'enseignement

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

Fournir un soutien pour l'enseignement

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

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

1	2	3	4
---	---	---	---

Pas du tout évident Assez évident Évident Très évident

Maximiser le temps d'apprentissage

1

2

3

4

Pas du tout évident Assez évident Évident Très évident

Assurer l'imputabilité

Développer un sens d'imputabilité chez le personnel

1

2

3

4

Pas du tout évident Assez évident Évident Très évident

Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe

1

2

3

4

Pas du tout évident Assez évident Évident Très évident

Questions de réflexion:

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

L'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO) veut vous appuyer dans votre croissance professionnelle. Afin de vous

offrir un soutien, il est nécessaire de recueillir des données portant sur les divers besoins. Seriez-vous d'accord à partager vos résultats avec cette association professionnelle? Les répondantes et répondants ne seront pas identifiés.

Oui _____ Non _____