

# Leadership au niveau du conseil scolaire catholique de langue française

**Le leadership se définit comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et sur les diverses intervenantes et les divers intervenants en éducation dans le but de définir et de réaliser la vision, les objectifs et le mandat éducatif et culturel des écoles catholiques de langue française.**

Les pratiques de leadership décrites dans la partie du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) intitulée « Leadership au niveau de l'école catholique de langue française » peuvent s'avérer utiles aux leaders scolaires ainsi qu'aux leaders du système, bien que celles-ci se manifestent différemment. En plus de ces pratiques, ce tableau synthèse présente des pratiques uniques que l'on demande chez les leaders du système catholique. Celles-ci sont organisées en neuf caractéristiques énumérées dans le « Cadre de l'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française ». Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership présentées ci-dessous font état de la façon dont les leaders du système contribuent au développement de conseils scolaires performants.

| 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   | Faire l'utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions  | Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage   | Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation   | Harmoniser les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et la gestion du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire  | Utiliser une approche globale en matière de développement du 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   |
|---|---|---|--|---|--|---|--|--|
| <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 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 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>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 haute 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> |

## Ressources personnelles en leadership

Les leaders s'inspirent des ressources personnelles en leadership pour mettre en œuvre les pratiques de leadership de manière efficace.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Ressources cognitives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité de résolution de problèmes</li> <li>Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans l'école et dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves</li> <li>Pensée systémique*</li> </ul> | <p><b>Ressources sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perception des émotions</li> <li>Gestion des émotions</li> <li>Réactions émotives appropriées</li> </ul> | <p><b>Ressources psychologiques</b></p> <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>   |   |  |