



O N T A R I O

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

Outil d'autoréflexion

pour

les leaders scolaires
des écoles catholiques
de langue française

version révisée 2013



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 directions de l'éducation et le ministère de l'Éducation. Ce partenariat préconise un système de leadership tripartite entre les écoles, les conseils scolaires et le système d'éducation. L'objectif principal de l'Institut est d'aider les leaders scolaires et les leaders du système à maximiser le rendement de tous les élèves.

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

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

Dans le cadre de son mandat de mise en application de la recherche, l'Institut de leadership en éducation a adopté le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), qu'il continue 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 scolaires et aux leaders du système, dont ils et elles pourront se servir afin d'informer leur pratique professionnelle.

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

Objectif

L'objectif de l'outil d'autoréflexion pour les leaders scolaires des écoles catholiques de langue française est de permettre aux leaders en poste 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), l'approche est axée sur les preuves en matière de leadership, permettant ainsi aux leaders scolaires 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 scolaires peuvent cibler certains domaines de croissance à améliorer et les considérer dans l'élaboration de leur Plan annuel de croissance. L'objectif de cet outil est de développer des leaders réfléchis qui peuvent diriger 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 scolaires des écoles de langue française. Dans le cadre de ce plan, il faut appuyer les directions d'école et les directions adjointes en offrant un programme de mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés, en précisant le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et en créant des opportunités d'apprentissage professionnel. Les leaders scolaires doivent avoir analysé leurs pratiques de leadership actuelles et déterminer les prochaines étapes à cet égard. La révision de l'outil d'autoréflexion, pour les leaders scolaires fut élaboré afin d'offrir aux leaders l'opportunité de réfléchir sur leurs pratiques de leadership et leurs ressources personnelles en leadership qui auraient la plus grande incidence sur l'apprentissage des élèves dans l'école.

Développement

L'outil d'autoréflexion pour les leaders scolaires des écoles catholiques de langue française est fondé sur le CLO. La section qui traite des ressources personnelles en leadership est basée sur la recherche de Ken Leithwood et est conçu pour aider les leaders scolaires des écoles catholiques de langue française à reconnaître les caractéristiques personnelles associées aux ressources cognitives, sociales et psychologiques. Ces ressources personnelles en leadership permettent à un leader scolaire de mettre en œuvre les pratiques de leadership.

Conseils de mise en œuvre

Croissance et développement

L'outil d'autoréflexion peut servir à :

- Évoquer une expérience en leadership et réfléchir sur comment vous, en tant que leader, pouvez mettre en œuvre cette pratique.
- Faire une autoréflexion dans le but de cerner les objectifs de croissance à inclure dans le Plan annuel de croissance (PAC).
- Travailler avec un ami critique ou son mentor afin d'identifier et /ou d'analyser :
 - ✓ la qualité des preuves;
 - ✓ les objectifs de croissance dans le Plan annuel de croissance;
 - ✓ la contribution des preuves à la réalisation de la vision et du Plan d'amélioration de l'école;
 - ✓ les besoins d'apprentissage pour la croissance et le perfectionnement personnels (p. ex., l'identification des pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership qui visent l'amélioration).

Perfectionnement professionnel

Utiliser l'outil d'autoréflexion afin :

- d'aider les familles d'école à identifier leurs forces et leurs besoins;
- d'orienter les conversations entre les mentors et les mentorés et identifier les éléments à améliorer;
- d'aider à analyser des études de cas et 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

L'outil a été spécifiquement conçu pour refléter la réalité actuelle des divers rôles et responsabilités des leaders scolaires.

Les pratiques de leadership identifiées dans le CLO sont basées sur les recherches de spécialistes et des consultations avec des éducatrices et éducateurs à travers l'Ontario.

Le Cadre comprend les pratiques de leadership clés des leaders efficaces. À ce titre, l'outil d'autoréflexion peut servir à :

- élaborer des programmes de leadership;
- préparer le processus de recrutement, de sélection et de promotion, ainsi que les entrevues ou les activités;
- aider les agentes et agents de supervision à élaborer des questions d'entrevue authentiques et pertinentes qui serviront lors du processus de recrutement et de sélection.

Établir les orientations

Pratiques de leadership	Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>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?</i>
<p>Élaborer une vision commune</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ J'encourage le personnel de l'école, les élèves et les intervenantes et intervenants en éducation 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. ▪ Je fais 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. ▪ J'encourage l'élaboration de normes organisationnelles souples qui facilitent la réorientation de la mission ou de la vision de l'école. ▪ J'aide le personnel de l'école ainsi que les autres partenaires en éducation à comprendre le rapprochement entre la vision de leur école et les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province. 	
<p>Définir des objectifs précis, communs et à court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je favorise la participation des intervenantes et intervenants en éducation dans les processus de définition des objectifs de leur école fondés sur une communauté centrée sur le Christ. ▪ Je veille 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 qui reflète la croyance que tous les élèves sont à l'image de Dieu. ▪ Je m'assure que les objectifs sont clairement communiqués à tous les intervenantes et intervenants en éducation. ▪ J'encourage régulièrement les membres du personnel scolaire à évaluer leur progrès vers l'atteinte des objectifs de l'école catholique de langue française. ▪ J'encourage 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. ▪ Je fais fréquemment référence aux objectifs de l'école au moment de prendre des décisions sur les programmes et les orientations scolaires. 	

<p style="text-align: center;">Pratiques de leadership</p>	<p style="text-align: center;">Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</i> <i>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</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>Établir des attentes élevées</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je fixe des attentes élevées pour le personnel enseignant, les élèves et moi-même. ▪ Je fournis 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. ▪ J'encourage le personnel enseignant à être novateur dans la façon dont il appuie les élèves à combler ces attentes. ▪ J'encourage 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. ▪ J'exprime mes attentes en paroles et en gestes. 	
<p>Communiquer la vision et les objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je m'assure qu'une vision catholique est clairement exprimée, partagée, comprise et mise en pratique. ▪ Je profite 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. ▪ Je montre 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 décision. ▪ J'invite régulièrement différents groupes d'intervenantes et intervenants à discuter en quoi leur travail contribue à la réalisation des objectifs et de la vision de l'école catholique de langue française. 	

Nouer des relations et développer la capacité des gens

Pratiques de leadership	Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</i> <i>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</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>Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je reconnais les réalisations de chaque membre du personnel scolaire. ▪ Je tiens compte de l'opinion des membres du personnel scolaire avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail. ▪ Je réponds aux besoins de chaque membre du personnel scolaire et je tire profit de leur expertise particulière. ▪ Je traite les personnes et les groupes au sein de l'école de façon équitable, conformément aux valeurs de la foi catholique. 	
<p>Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ J'encourage le personnel enseignant à réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y parvenir. ▪ Je mène des discussions sur le bien-fondé des pratiques actuelles et alternatives. ▪ J'incite le personnel enseignant à réévaluer la contribution de leurs pratiques à l'apprentissage et au cheminement culturel de l'ensemble de leurs élèves. ▪ J'offre la possibilité aux membres du personnel scolaire d'apprendre les uns des autres. ▪ Je suggère de nouvelles idées pour l'apprentissage professionnel du personnel scolaire. ▪ J'encourage 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. ▪ J'encourage le personnel scolaire à adopter de nouvelles pratiques conformément à leurs champs d'intérêt et aux objectifs de l'école. 	

<p style="text-align: center;">Pratiques de leadership</p>	<p style="text-align: center;">Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</i> <i>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</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>Mettre en application les valeurs et les pratiques de l'école de langue française</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je suis très visible dans l'école. ▪ Je participe activement aux liturgies et aux prières et ainsi je contribue à enrichir la culture catholique de l'école et à cultiver la foi. ▪ J'évangélise et je m'engage dans un apprentissage continu de la foi. ▪ Je suis facilement accessible au personnel de l'école, aux élèves et aux parents. ▪ J'ai 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. ▪ Je démontre l'importance de l'apprentissage continu en m'engageant de manière visible dans mon apprentissage professionnel. ▪ Je donne l'exemple en posant des gestes conformes aux valeurs fondamentales et aux pratiques souhaitées de l'école. 	
<p>Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je crée et nourris une culture catholique basée sur le souci du bien-être d'autrui. ▪ J'encourage 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. ▪ Je suis un modèle de responsabilité, d'intégrité et de compétence en effectuant mes tâches. ▪ J'agis conformément aux valeurs fondamentales et aux priorités de l'école en tout temps afin d'établir la confiance. ▪ Je traite le personnel de l'école, les élèves et les parents avec respect, en écoutant et en considérant avec sérieux leurs idées. ▪ J'encourage le personnel de l'école, les élèves et les parents à écouter et à considérer avec sérieux les idées des autres. ▪ J'établis des normes dans l'école qui encouragent une appréciation pour les discussions constructives sur les pratiques réussies. ▪ Je fais preuve de respect, d'attention et d'estime envers les élèves, le personnel de l'école et les parents. ▪ J'encourage le personnel de l'école, les élèves et les parents à faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les autres. 	

Pratiques de leadership	<p style="text-align: center;">Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</i> <i>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</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>Établir des relations de travail productives avec les représentantes et représentants de l'association des enseignantes et enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ J'inclus les représentantes et représentants de l'association du personnel enseignant dans les processus d'établissement des objectifs pour l'amélioration des écoles. ▪ J'encourage 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. ▪ J'encourage 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'elles reflètent les enseignements catholiques sur la vie en société. 	

Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées	
Pratiques de leadership	<p style="text-align: center;">Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</i> <i>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</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>Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je fais preuve de collaboration dans le cadre de mon travail. ▪ J'établis un climat de respect mutuel et de confiance entre celles et ceux qui sont impliqués dans la collaboration. ▪ J'encourage la collaboration pour déterminer les processus à adopter et les résultats escomptés pour le groupe. ▪ J'aide à clarifier les objectifs visés et les rôles associés au travail collaboratif. ▪ J'encourage les compromis entre les collaboratrices et collaborateurs. ▪ Je favorise une communication ouverte et fluide visant la création et le maintien de communautés catholiques professionnelles. ▪ Je fournis en tout temps les ressources adéquates pour favoriser la collaboration. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je suscite la participation du personnel de l'école à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions et des politiques importantes qui concernent l'école catholique de langue française en situation minoritaire. ▪ J'offre des possibilités de leadership aux membres du personnel de l'école et je les soutiens lorsqu'ils s'engagent. 	
<p>Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je crée des horaires qui allouent un maximum de temps aux tâches qui concernent les élèves. ▪ J'offre régulièrement au personnel scolaire des occasions de collaborer à l'amélioration des pratiques pédagogiques et culturelles et mettre en place un système qui évalue leur travail collaboratif. ▪ Je forme des équipes et des groupes qui se concentrent sur la résolution de problèmes. ▪ Je distribue les fonctions de leadership pour des tâches précises. ▪ J'engage le personnel enseignant pour la prise de décisions qui a une incidence leur travail d'enseignement et de modèle culturel, de passeur culturel et pastoral. 	
<p style="text-align: center;">Pratiques de leadership</p>	<p style="text-align: center;">Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</i> <i>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</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>Établir des relations productives avec les familles et les communautés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je crée un environnement scolaire dans lequel les parents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans l'apprentissage scolaire et le cheminement culturel et spirituel de leurs enfants. ▪ Je fais preuve d'un leadership qui inspire confiance aux parents - assurance, constance et considération. ▪ Je soutiens les efforts du personnel scolaire à encourager la participation des parents dans l'école. ▪ Je travaille, en collaboration avec le personnel scolaire, directement avec les familles de divers milieux pour les aider à soutenir leurs enfants à la maison, ce qui favorisera leur réussite à l'école. ▪ J'encourage le personnel scolaire à interagir avec les élèves ayant des expériences et des points de vue variés afin d'enrichir l'expérience en salle de classe et le sentiment d'inclusion. ▪ J'encourage le personnel de l'école à adopter une vision ouverte de la participation des parents qui inciterait plus de parents à s'impliquer dans l'école. ▪ Je mets les familles en contact avec le réseau élargi de services sociaux, au besoin. 	
<p>Établir des liens entre l'école de langue française et la communauté</p>	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je développe et maintiens des liens avec des spécialistes et des leaders du système, avec celles et ceux qui connaissent bien les politiques, d'autres institutions et organisations de la communauté francophone, et avec les membres du milieu de la recherche en éducation francophone minoritaire. 	
--	--

Pratiques de leadership	Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?</i> <i>Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans mon école?</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>Maintenir un environnement sain et sécuritaire</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je prends des mesures pour protéger les installations scolaires des intrus et des intrusions; ▪ Je m'assure que les installations restent sécuritaires, saines et attrayantes. ▪ Je communique les normes en matière de comportements non violents et je les applique équitablement. ▪ J'habilite le personnel de l'école à assumer un rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire positif et à modeler un comportement approprié tel que l'enseigne l'Évangile. ▪ Je mets en place et je fais un suivi de l'utilisation des mesures disciplinaires appropriées dans les salles de classe et dans l'école. ▪ J'élabore, en collaboration avec le personnel de l'école et les élèves, des processus visant à percevoir et à résoudre les conflits rapidement et efficacement à la manière de Jésus. ▪ J'offre des occasions d'apprentissage au personnel de l'école et aux élèves sur les stratégies efficaces de résolution de conflits. 	
---	--

<p>Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs et culturels de l'école de langue française</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ J'adopte des processus budgétaires efficaces. ▪ Je réparties les ressources de façon à ce qu'elles s'harmonisent aux priorités d'amélioration de l'école. ▪ J'assure un financement soutenu pour les priorités d'amélioration de l'école, tant au niveau éducatif que culturel. ▪ Je prévois les ressources scolaires nécessaires pour soutenir l'apprentissage de la langue et de la culture, ainsi que les pratiques pédagogiques de l'école. ▪ Je réévalue et modifie la nature, le montant et l'harmonisation des ressources au fur et à mesure que les priorités d'amélioration de l'école changent. ▪ J'assure un suivi efficace et une responsabilité financière des ressources pour appuyer les priorités de l'école. 	
--	--

Améliorer le programme d'enseignement

Pratiques de leadership	Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>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?</i>
<p>Affectation du personnel au programme d'enseignement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je recrute et choisis 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. ▪ Je maintiens 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. 	
<p>Fournir un soutien pour l'enseignement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je fais un suivi actif du programme d'enseignement qui tient compte de l'approche culturelle de l'enseignement. ▪ Je coordonne 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. ▪ Je fais de l'observation dans les salles de classe et je formule des commentaires constructifs au personnel enseignant. ▪ J'accorde suffisamment de temps de préparation au personnel enseignant. ▪ Je fournis des conseils 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. ▪ Je facilite 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. ▪ Je participe 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. ▪ Je m'assure que les valeurs catholiques sont imprégnées à travers le curriculum. 	

<p style="text-align: center;">Pratiques de leadership</p>	<p style="text-align: center;">Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>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?</i></p>
<p>Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école de langue française</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ J'aide le personnel enseignant à comprendre l'importance de l'évaluation « de l'apprentissage, au service de l'apprentissage et en tant qu'apprentissage ». ▪ Je collabore avec le personnel scolaire au cours du processus d'interprétation des données tant pédagogiques que culturelles. ▪ J'utilise des données provenant de différentes sources pour analyser le progrès des élèves. ▪ Je repère en priorité les élèves qui ont besoin d'un soutien accru. ▪ Je tiens compte de données explicites dans la prise de décisions au sujet de l'amélioration du rendement des élèves et de l'école. ▪ J'examine 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. ▪ Je recueille et utilise des données sur l'état des salles de classe et de l'école pour orienter les efforts d'amélioration de l'école. ▪ J'offre 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). 	
<p>Maximiser le temps d'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je crée et applique un code de conduite uniforme dans toute l'école. ▪ Je réduis au minimum les interruptions quotidiennes pendant la période d'enseignement en salle de classe. ▪ Je mets en place une procédure systématique qui établit la marche à suivre en ce qui concerne les initiatives externes. ▪ J'élabore, avec le personnel scolaire, des lignes directrices pour régir le temps consacré par le personnel aux activités non pédagogiques et parascolaires. ▪ J'évalue régulièrement la valeur ajoutée des activités parascolaires aux priorités d'apprentissage et de cheminement culturel des élèves. 	

Assurer l'imputabilité

Pratiques de leadership

Réflexion sur mes pratiques de leadership :

*Quelles stratégies dois-je utiliser pour mettre en œuvre ces pratiques?
Quelles sont les preuves de mon influence sur les conditions d'apprentissage dans
mon école?*

*De quoi ai-je besoin pour changer/m'améliorer/m'adapter?
Quelles ressources personnelles en leadership amélioreront ma pratique?*

Développer un sens d'imputabilité chez le personnel

- Je suscite 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.
- J'insiste 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).
- J'encourage un sens de responsabilité et une imputabilité collective à l'égard du rendement et du bien-être des élèves.
- J'aide 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.
- J'évalue mes propres contributions au rendement et au profil culturel de l'école et je tiens compte de la rétroaction des autres au sujet de mon rendement.
- Je participe activement à l'évaluation de mon rendement et au suivi du profil culturel et j'apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour atteindre les objectifs éducatifs et culturels et spirituels.
- J'assure une formation continue du personnel pour faciliter mon cheminement spirituel.

<p style="text-align: center;">Pratiques de leadership</p>	<p style="text-align: center;">Réflexion sur mes pratiques de leadership : <i>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?</i></p>
<p>Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je définis clairement les responsabilités du personnel de l'école pour que tous les comprennent et les acceptent, et je les sou mets à une révision et à une évaluation rigoureuse. ▪ Je mesure et fais 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. ▪ J'harmonise les objectifs de l'école à ceux du conseil scolaire, de la politique d'aménagement linguistique et de la province. ▪ Je présente 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 catholique). ▪ Je crée un modèle organisationnel qui reflète les valeurs de l'école catholique de langue française en situation minoritaire et je veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus respectent les exigences légales. 	

Ressources personnelles en leadership

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.

<p>Ressources cognitives : 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>Réflexion sur vos propres expériences. <i>Quand étiez-vous en confiance dans ces situations?</i> <i>Quand ne l'étiez-vous pas?</i></p>
<p>Capacité de 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. • Mes valeurs et mes principes sont au cœur de la façon dont je répons aux problèmes. • Je reste calme et confiant au cours du processus de résolution des problèmes. 	
<p>Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans l'école et dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves</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. 	

Pensée systémique	
<ul style="list-style-type: none"> • Je suis en mesure de comprendre les liens denses, complexes et réciproques qui unissent les différentes composantes de l'organisation. • Je fais preuve de prévoyance et j'amène l'organisation à comprendre les diverses perspectives d'avenir et leurs conséquences. 	
<p>Ressources sociales : 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>Réflexion sur vos propres expériences. <i>Quand étiez-vous en confiance dans ces situations? Quand ne l'étiez-vous pas?</i></p>
Perception des émotions	
<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. 	
Gestion des émotions	
<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. 	
Agir émotivement de façon appropriée	
<ul style="list-style-type: none"> • Je suis capable de maîtriser mes propres émotions. • Je suis capable de maîtriser mon tempérament et de gérer rationnellement les difficultés. • Je peux habituellement convaincre mes collègues d'école d'agir émotivement de façon appropriée dans notre école. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Mes collègues d'école peuvent habituellement compter sur moi pour les aider à se calmer lorsqu'ils sont agités. 	
---	--

<p align="center">Ressources psychologiques : Les caractéristiques qui permettent aux leaders d'être productifs et efficaces dans l'environnement très complexe du leadership scolaire.</p>	<p align="center">Réflexion sur vos propres expériences. <i>Quand étiez-vous en confiance dans ces situations?</i> <i>Quand ne l'étiez-vous pas?</i></p>
--	---

Optimisme	
------------------	--

<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. 	
---	--

Auto-efficacité	
------------------------	--

<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. 	
--	--

Résilience	
-------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • Habituellement, je prends les choses stressantes au travail comme elles viennent. • 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 m'attends habituellement aux meilleurs résultats. 	
--	--

Proactivité	
--------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • Je suis en mesure de stimuler et de gérer efficacement le changement sur une vaste échelle et dans des conditions complexes. • J'ai la capacité d'opérer des changements significatifs en prenant des initiatives et en faisant preuve de persévérance. 	
--	--

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 _____