



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

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

## RENFORCER SES RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP (RPL)

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

### Module 4 Activité finale

RPL d'ordre psychologique  
RPL d'ordre social  
RPL d'ordre cognitif

## Prière pour réussir au travail

Glorieux saint Joseph, modèle de tous ceux qui sont voués au travail, obtenez-moi la grâce de travailler en esprit de pénitence pour l'expiation de mes nombreux péchés; de travailler en conscience, mettant le culte du devoir au-dessus de mes inclinations; de travailler avec reconnaissance et joie, regardant comme un honneur d'employer et de développer par le travail les dons reçus de Dieu; de travailler avec ordre, paix, modération et patience, sans jamais reculer devant la lassitude et les difficultés; de travailler surtout avec pureté d'intention et avec détachement de moi-même, ayant sans cesse devant les yeux la mort et le compte que je devrai rendre du temps perdu, des talents inutilisés, du bien omis et des vaines complaisances dans le succès, si funestes à l'œuvre de Dieu. Tout pour Jésus, tout par Marie, tout à votre imitation, ô patriarche Joseph! Telle sera ma devise à la vie et à la mort.

## UTILISATION DU GUIDE DE RÉFLEXION

Il est recommandé de faire les trois premiers modules avant d'entamer les réflexions proposées dans l'activité finale (module 4).

1. [RPL d'ordre psychologique](#) – trois séances
2. [RPL d'ordre cognitif](#) – quatre séances
3. [RPL d'ordre social](#) – trois séances

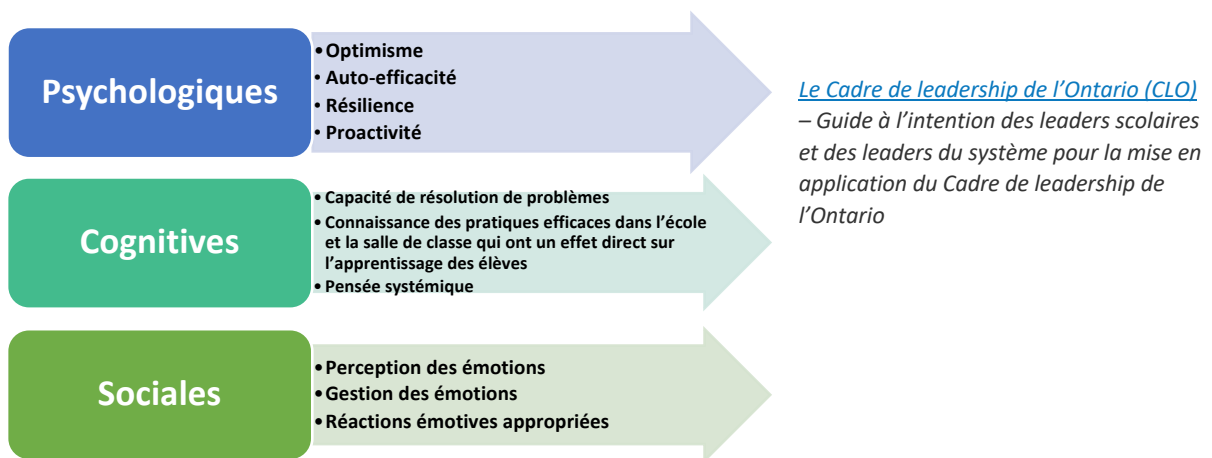
Il est conseillé d'utiliser le présent guide en parallèle avec la présentation 4.1, **Renforcer ses ressources personnelles en leadership - À l'intention des leaders des écoles catholiques**, [Activité finale](#).

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

## PARTIE A : RETOUR SUR LES RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP (RPL)

[Le Cadre de leadership de l'Ontario](#) (CLO) propose une courte liste de RPL essentielles d'ordre psychologique, social et cognitif. C'est sur ces trois thèmes essentiels que portent les ateliers de cette série. Les leaders misent en effet sur ces ressources pour appliquer efficacement les principes de leadership énoncés dans le CLO. Bien que l'on associe de nombreux traits de personnalité ou caractéristiques personnelles aux leaders et au leadership, le CLO ne présente que ceux dont l'efficacité a été démontrée de manière empirique. Consultez le [Cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche](#) pour en savoir plus sur le lien unissant les RPL et les fondements du CLO.

On compte trois catégories de RPL, chacune regroupant plusieurs ressources que les leaders peuvent renforcer grâce à des activités d'apprentissage ciblées.



Bien que dans certains des ateliers on présente les ressources séparément (psychologiques, sociales et cognitives), il faut comprendre qu'en pratique, les leaders les utilisent ensemble, de façon interactive.

Les leaders ne présentent pas une pensée systémique un moment, puis un comportement résilient et enfin des qualités initiatrices de relations; elles et ils recourent à tout ça à la fois, tout le temps. Dans la plupart des cas, elles et ils doivent utiliser les ressources personnelles en leadership simultanément.

La consolidation de ces ressources est un processus continu qui est influencé par les changements touchant le rôle, le contexte professionnel et la vie du leader.

Lisez le tableau des RPL ci-dessous et prenez le temps d'évaluer votre évolution pour chacun de ces volets.

*Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) – Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario, page 22*

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

## PARTIE B : RETOUR SUR VOTRE autoréflexion sur vos ressources personnelles en leadership (RPL)

1. Ouvrez une session dans « [Outils d'autoréflexion](#) ».
2. Lisez votre autoréflexion.
3. Déterminez si des ajouts sont nécessaires.
4. Consignez vos réponses ci-dessous.

### Exercice de réflexion

1. D'après vos résultats, quelle RPL croyez-vous maîtriser le mieux?

---

---

---

2. Comment pourriez-vous utiliser cette force à bon escient dans les situations difficiles?

---

---

---

3. Quelle RPL avez-vous améliorée le plus au fil de votre parcours dans la série de modules « Renforcer ses ressources personnelles en leadership »? Comment le savez-vous? Qu'avez-vous fait pour renforcer cette ressource en particulier?

---

---

---

4. D'après vos résultats, quelle RPL aimeriez-vous continuer de renforcer? Que pouvez-vous faire pour y arriver et qui peut vous aider? En quoi cette ressource vous aidera-t-elle dans votre parcours en vue d'améliorer votre leadership?

---

---

---

---

---

---

## PARTIE C : ÉVALUATION DE VOTRE RECOURS AUX RPL AU QUOTIDIEN

Voici une liste de scénarios qui pourraient survenir en milieu scolaire. Lisez-en quelques-uns, et demandez-vous quelles RPL vous utiliseriez ou lesquelles seraient pertinentes si quelqu'un d'autre se trouvait dans cette situation. Discutez-en avec votre partenaire ou en petit groupe.

1. Vous devez gérer une situation où un élève intimide un autre.
2. Un parent vous appelle pour demander de l'aide pour son enfant qui vit de l'anxiété.
3. Vous étiez en colère contre un membre du personnel et avez eu une prise de bec avec lui devant ses collègues.
4. Un membre de votre personnel vient de recevoir un prix, ce qui a suscité un sentiment de jalousie dans vos rangs.
5. La première neige est arrivée, et comme la cour n'est pas déneigée, vous craignez une hausse des blessures.
6. Il y a un problème de racisme dans votre école.
7. On vient de vous nommer à la direction d'une école rurale (de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année), et vous voulez apporter des changements.
8. Un membre du personnel arrive constamment en retard à l'école.
9. Lors d'une réunion de parents concernant la remise des diplômes, il y a absence de consensus et de nombreux désaccords.
10. On vous demande de siéger à un comité de lutte contre le racisme à l'échelle du système.

### QUESTIONS DE RÉFLEXION

Répondez aux questions suivantes :

1. Sur quelles RPL vous appuyez-vous le plus au quotidien pour exercer votre leadership?

---



---



---

2. Lesquelles utilisez-vous le moins souvent?

---

---

---

3. Dans une situation difficile, recourez-vous à au moins une RPL d'ordre cognitif, social et psychologique ou les utilisez-vous indépendamment les unes des autres?

---

---

---

## PARTIE D : ÉTUDE DE CAS

Choisissez une des études de cas ci-dessous (travaillez avec une ou un partenaire).

- Lisez l'étude de cas.
- Consultez les RPL en lien avec cette étude.
- Consultez les pratiques de leadership au niveau de l'école.
- Consultez les pratiques de leadership au niveau du conseil scolaire.
- Répondez aux questions de réflexion.
- Répondez aux questions en lien avec les RPL.

1. [Aide-enseignante en salle de classe](#)
2. [Le leadership pour l'amélioration du rendement](#)
3. [Un accident impliquant un élève](#)
4. [Fermeture d'école](#)

## PARTIE E : CONCLUSION

1. Parlez-nous d'un événement ou d'un problème que vous vivez actuellement. Pourquoi est-ce un problème?

---

---

---

---

---

2. Qui d'autre est concerné, et en quoi? Quel est son rôle?

---

---

---

---

---

3. Quelles circonstances ont mené au problème?

---

---

---

---

---

4. Réfléchissez à vos apprentissages et à la façon dont les RPL peuvent mener à des résultats positifs.

---

---

---

---

---