



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

# LE CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO 2012

*Guide à l'intention des leaders scolaires et des  
leaders du système pour la mise en application  
du Cadre de leadership de l'Ontario*





## **2 MENER AVEC DÉTERMINATION : Appliquer les leçons de leadership pour atteindre des résultats**

- 3 Avancer dans les dédales du leadership
- 3 Les conclusions des recherches
- 3 Élément essentiel : une carte routière du leadership

## **4 PASSER À L'ACTION : Comprendre le Cadre de leadership de l'Ontario 2012**

- 5 Objectifs du Cadre de leadership
- 6 Structure du Cadre de leadership
- 7 Mise en application du Cadre de leadership dans une province qui reflète la diversité
- 8 Les cinq capacités clés du leadership
- 8 Progresser : un processus en évolution

## **9 DE L'INTENTION À L'ACTION : Le Cadre de leadership pour les leaders scolaires et les leaders du système**

- 10 Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)
- 12 Le leadership au niveau de l'école de langue française
- 14 Le leadership au niveau de l'école catholique de langue française
- 16 Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires
- 18 Le leadership au niveau du conseil scolaire de langue française
- 20 Le leadership au niveau du conseil scolaire catholique de langue française
- 23 Ressources personnelles en leadership



# MENER AVEC DÉTERMINATION :

## Appliquer les leçons de leadership pour atteindre des résultats

En tant que leader dans le domaine de l'éducation, vous contribuez à l'une des périodes les plus passionnantes - et les plus exigeantes - dans l'histoire du système d'éducation en Ontario. Les objectifs définis et atteints en Ontario ont propulsé notre système d'éducation sur la scène mondiale, en tant que centre d'excellence. Parallèlement, l'efficacité du leadership est apparue comme l'un des éléments essentiels pour poursuivre les améliorations à l'échelle du système scolaire et les renforcer. Ce document présente un nouvel ensemble d'outils qui contribueront à renforcer et à perfectionner les habiletés personnelles de leadership. Il procurera aussi aux organisations la carte routière qui les aidera à accroître leur potentiel en leadership de sorte que les leaders et les organisations puissent quotidiennement mettre en œuvre des concepts de pointe en leadership pour atteindre les objectifs pédagogiques et des résultats concrets.

- **Avancer dans les dédales du leadership**
- **Les conclusions des recherches**
- **Élément essentiel : une carte routière du leadership**

## Avancer dans les dédales du leadership

Il n'y a aucun doute qu'un leadership efficace est fondamental pour le succès de toute l'organisation, et nous sommes conscients que faire preuve de leadership est l'une de nos principales responsabilités professionnelles. Mais face à des dizaines de tâches administratives, d'enjeux et de défis quotidiens, d'objectifs de réussite et d'échéances impératives, le leadership reste souvent un concept abstrait, même pour les personnes qui occupent des postes de leadership.

Qu'est-ce que le leadership? À quoi ressemble un leadership efficace? Quel rôle joue le leadership dans le contexte de l'éducation? Et, question plus importante encore, comment les pratiques de leadership peuvent-elles nous aider au milieu de toutes ces pressions quotidiennes à faire plus avec moins, à rationaliser et à centrer nos efforts, et à parvenir à nos buts?

## Les conclusions des recherches

Les réponses à ces questions se trouvent dans un ensemble important et grandissant de recherches et de connaissances professionnelles qui attestent l'existence d'un puissant lien direct entre la qualité du leadership et l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves.

Les **leaders scolaires** jouent un rôle critique dans la progression vers l'excellence dans l'enseignement, vers l'excellence dans les écoles et, en fin de compte, dans l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves.

Les **leaders du système** jouent un rôle essentiel en instaurant des pratiques et des procédures de soutien à l'intention des leaders scolaires et en assurant le leadership au niveau du conseil scolaire.

## Élément essentiel : une carte routière du leadership

Si nous savons que la clé pour parvenir à nos objectifs de rendement consiste à créer notre propre pratique du leadership, comment faire pour passer à l'action? Quels processus fondamentaux devons-nous mettre en place dans notre pratique quotidienne en tant que leaders et en tant qu'organisations? Quelles habiletés et connaissances particulières devons-nous perfectionner? Et comment savoir avec certitude que notre approche du leadership est la plus efficace?

Le Cadre de leadership de l'Ontario 2012 donne réponse à ces questions. Résultant de plus de huit années de recherches menées par de grands spécialistes et d'une vaste consultation auprès des éducatrices et des éducateurs de toute la province, ce document présente aux directions d'école, aux directions adjointes, aux leaders du système académique et en administration des affaires et aux leaders potentiels enseignantes et enseignants la feuille de route du leadership qui reflète la recherche de pointe ainsi que l'expérience de leaders émérites de l'Ontario et de partout dans le monde.

Dans le Cadre, vous découvrirez les pratiques clés de leaders pédagogiques chevronnés et celles des meilleures organisations, et vous verrez comment tirer parti de ces pratiques de leadership pour atteindre vos objectifs et ceux de l'organisation. Vous découvrirez :

- les traits de personnalité qui sont la marque des leaders performants;
- les caractéristiques des organisations efficaces;
- un langage commun sur le leadership.

Ceux-ci faciliteront le dialogue, l'apprentissage professionnel et la collaboration.

## Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) 2012

Le CLO a été créé en 2006. Depuis, la recherche, les pratiques professionnelles et le contexte politique ont changé, ce qui a entraîné une révision substantielle du CLO.

Cette ressource se veut un aide-mémoire concis et pratique sur le CLO 2012 à l'usage des leaders scolaires et des leaders du système dans leur pratique quotidienne.

Pour des renseignements détaillés sur le CLO révisé et sur la recherche sous-jacente à la conception et à la révision de cette ressource, reportez-vous au document Cadre de leadership de l'Ontario 2012 - une discussion relative aux fondements de la recherche de Ken Leithwood. Ce document est accessible sur le site de l'Institut de leadership en éducation à l'adresse [www.education-leadership-ontario.com](http://www.education-leadership-ontario.com).

## Important à considérer

Tout comme il n'y a pas deux régions, deux conseils scolaires ni deux écoles qui soient exactement pareils, leurs objectifs et leurs défis de leadership sont eux aussi différents les uns des autres. Le Cadre de leadership de l'Ontario identifie, d'une part, les rôles spécifiques des leaders scolaires et des leaders du système et, d'autre part, ceux des écoles et des conseils scolaires en tant qu'organisations. De plus, ce document définit avec souplesse la voie à suivre pour parvenir à un leadership efficace, qui peut s'appliquer à toute une gamme de rôles et de situations de leadership. Il présente aussi une vision partagée du leadership, de même qu'un langage commun sur le leadership, qui contribuera à la cohérence du leadership à l'échelle de tout le système scolaire et favorisera l'adoption d'une puissante approche collaborative en matière de leadership et d'apprentissage professionnel.



# **PASSER À L'ACTION :**

## **Comprendre le Cadre de leadership de l'Ontario 2012**

La recherche suggère que le leadership est le deuxième facteur à intervenir dans la réussite des élèves, tout juste après l'enseignement. En tant que leaders scolaires, le rôle que jouent les directions d'école et les directions adjointes est crucial à cet égard. Les leaders du système tels que les agentes et agents de supervision jouent également un rôle essentiel en instaurant des pratiques et des procédures de soutien et en assurant le leadership à l'échelle du conseil scolaire. Le Cadre de leadership de l'Ontario a été élaboré, et a continué à évoluer, en vue d'appuyer et de maintenir un leadership de la plus haute qualité au sein des écoles et des conseils scolaires de la province.

- Objectifs du Cadre de leadership
- Structure du Cadre de leadership
- Mise en œuvre du Cadre de leadership dans une province qui reflète la diversité
- Les cinq capacités clés du leadership
- Progresser : un processus en évolution

## Objectifs du Cadre de leadership

Le Cadre de leadership de l'Ontario 2012 vise à :

- inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils scolaires de langue française;
- promouvoir l'utilisation d'un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et du rôle que doit remplir un leader au sein d'une école ou d'un conseil scolaire;
- définir les pratiques en leadership et les ressources personnelles en leadership qui sont la marque d'un leadership efficace;
- servir de guide pour la conception et la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage et de perfectionnement professionnels à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système ;
- identifier les caractéristiques des écoles et des conseils scolaires les plus performants telles que définies dans le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) et le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires;
- faciliter le recrutement, le perfectionnement, la sélection et la rétention en poste des leaders scolaires et des leaders du système.

Le Cadre de leadership fournit aux leaders potentiels au niveau de l'école et du conseil scolaire un bon aperçu de ce qu'ils devront apprendre pour réussir. Ceux et celles qui exercent déjà un rôle de leadership y verront un précieux outil d'autoréflexion et d'autoévaluation. Finalement, le CLO appuie le travail des personnes responsables du recrutement, de la sélection, du perfectionnement et de la rétention en poste des leaders nouvellement nommés.

### Vue d'ensemble : les grands concepts

**Le leadership** se définit, dans le contexte du CLO, comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et sur d'autres intervenantes et intervenants dans le but de définir et de réaliser la vision de l'école et du conseil scolaire de langue française et les objectifs de l'organisation. Le leadership est fructueux lorsqu'il se traduit par un apport significatif et positif à l'évolution de l'organisation et qu'il est conforme à l'éthique (leadership qui appuie et encourage plutôt qu'un leadership persuasif, manipulateur et coercitif).

**La gestion** fait partie intégrante du leadership. Si les leaders doivent gérer le processus et les procédures qui permettent à l'organisation de fonctionner harmonieusement, les leaders efficaces approchent les éléments de gestion de nature technique (p. ex., établissement des horaires) de manière adaptative (utilisant les horaires comme une occasion de maximiser le temps d'enseignement pour les élèves, de favoriser la collaboration entre les enseignantes et enseignants et ainsi faire progresser la vision de l'école et du conseil scolaire de langue française et les objectifs de l'organisation). Une approche intégrée du leadership et de la gestion a des conséquences importantes sur le travail des leaders en administration des affaires (agentes et agents de supervision et leaders de secteur) dont l'influence sur certaines fonctions est cruciale à la réalisation des objectifs de l'école et de celui du conseil scolaire.

**L'autorité** n'est pas synonyme de leadership dans le CLO. Si, par exemple, l'autorité formelle pour l'école incombe aux leaders tels que la direction d'école, la direction adjointe ou aux leaders potentiels enseignantes et enseignants, concrètement, plusieurs personnes, dont les enseignantes et enseignants, les parents et les élèves, peuvent assurer un leadership dans l'école. Au niveau du conseil scolaire, des leaders du personnel enseignant et en administration des affaires ainsi que des conseillères et conseillers scolaires se partagent le leadership. Le CLO reconnaît l'importance de partager le leadership dans un but précis et de manière coordonnée pour créer une organisation

« L'une des caractéristiques propres aux leaders efficaces est leur capacité à effectuer les tâches les plus routinières et banales d'une manière qui motive leur organisation à atteindre ses objectifs. »

~ Traduit et adapté de Leithwood, 2012

« Le recours à une approche intégrée en matière de leadership et de gestion a également des conséquences non négligeables sur le travail des leaders non scolaires et sur leur perspective des objectifs de ce travail. Ces leaders exercent une influence sur les fonctions ayant une importance déterminante pour la réalisation des objectifs de l'école et du conseil scolaire. »

~ Traduit et adapté de Leithwood. 2012

« Prises dans leur intégralité, ces données démontrent que non seulement les leaders scolaires doivent aider relativement directement le personnel à améliorer ses pratiques pédagogiques, mais ils doivent aussi créer un contexte organisationnel qui soutient et favorise de tels efforts. »

~ Traduit et adapté de Leithwood, 2012

« Une autre raison de taille motivant le partage du leadership dans les écoles tire son origine de l'engagement de l'Ontario envers les principes de l'équité et de l'inclusion dans le domaine de l'éducation et envers les écoles sécuritaires offrant un climat scolaire positif... offrir à des personnes n'ayant pu faire entendre leur voix des possibilités équitables d'influer sur la prise de décisions des écoles et des conseils scolaires contribuera à améliorer de façon notable l'expérience scolaire des élèves défavorisés et issus de divers milieux. »

~ Traduit et adapté de Leithwood, 2012

Élaboré en 2012 par la Division du rendement des élèves le **Cadre de l'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française - 12 (CEE)** demeure un aspect essentiel du travail des écoles et des conseils scolaires. Il vise à faire le lien entre le à faire le lien entre le leadership organisationnel des écoles et leur efficacité.

plus démocratique, fournir un maximum d'occasions d'apprentissage collectif et de perfectionnement des enseignantes et enseignants, et accroître la capacité des écoles et des conseils scolaires de réagir intelligemment aux nombreux enjeux complexes auxquels font face les écoles et les conseils scolaires de langue française.

**Le leadership dans les écoles élémentaires et secondaire** est souvent vécu différemment à cause des nombreuses et importantes disparités qui existent entre les deux contextes : la différence entre les tailles des écoles, la culture organisationnelle (p. ex., plus collaborative et orientée vers les élèves à l'élémentaire et plus axée vers la matière au secondaire), les types de fonctions de gestion et la complexité des programmes. Un grand nombre de directions d'écoles élémentaires, notamment dans les écoles relativement petites, devront s'engager personnellement à mettre en œuvre la plupart des pratiques de leadership ou travailler en étroite collaboration avec une petite équipe de leadership pour ce faire. Les directions d'écoles secondaires devront se charger de mettre en œuvre certaines pratiques de leadership et délégueront des activités à d'autres leaders de l'école. Les directions d'école efficaces, aussi bien à l'élémentaire qu'au secondaire, s'intéressent d'assez près aux efforts d'un leadership partagé pour veiller à ce que l'amélioration de leur école soit coordonnée.

**Le contexte est important** dans la mise en œuvre des pratiques de leadership. Si les pratiques de leadership exposées dans le CLO sont celles qui sont adoptées par les leaders les plus efficaces, elles doivent toutefois être modulées en fonction des caractéristiques particulières du contexte dans lequel elles sont appliquées. En outre, l'aspect conditionnel du CLO reconnaît les effets du facteur temps – le fait que les habiletés des leaders progressent, que la dynamique interne du personnel évolue graduellement et qu'il faut du temps pour établir un climat de confiance avec le personnel de l'école.

**Le Cadre de leadership comprend** les pratiques de leadership qui se sont avérées efficaces pour les écoles et les conseils scolaires, et un petit nombre de ressources personnelles importantes dont des ressources cognitives, sociales et psychologiques sur lesquelles les leaders peuvent s'appuyer pour mettre en œuvre des pratiques de leadership efficaces.

**Le Cadre de leadership n'est pas** une description des tâches du leader, ni une liste de critères d'évaluation du rendement. Par contre, il définit des paramètres de croissance de manière assez détaillée pour décrire ce qu'est un bon leadership, mais assez générale pour s'appliquer aux divers contextes dans lesquels les leaders scolaires et les leaders du système devront travailler pendant leur carrière.

**Le Cadre de leadership est fondé sur** de vastes recherches récentes. Les pratiques de leadership qui y sont présentées sont étayées par de solides données et elles sont accompagnées d'exemples de méthodes de mise en œuvre adoptées à l'échelle d'une école ou d'un conseil scolaire par des leaders efficaces.

## Structure du Cadre de leadership

Le Cadre de leadership fournit aux leaders un bon aperçu de ce qui constitue un leadership efficace sur le plan personnel et sur le plan organisationnel. Il décrit ce que font les leaders et les organisations efficaces. Le Cadre de leadership fait aussi la distinction entre le leadership au niveau de l'école, du conseil scolaire et du système scolaire.

Le Cadre de leadership comprend quatre éléments :

- Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)
- Le leadership au niveau de l'école de langue française
- Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires
- Le leadership au niveau du conseil scolaire de langue française

## Ressources personnelles en leadership

Le CLO décrit aussi les caractéristiques des leaders efficaces telles que l'optimisme, l'intelligence émotionnelle et la capacité de résoudre des problèmes qui, selon la recherche, distinguent quelque peu les leaders par leur aptitude à mettre en œuvre les pratiques de leadership présentées dans le CLO. De nombreux traits de personnalité ou caractéristiques personnelles sont associés aux leaders et au leadership, mais le CLO ne présente que les aspects qui sont fondés sur des résultats de recherches convaincants. Les ressources personnelles en leadership assurent la mise en œuvre optimale des pratiques de leadership par les leaders scolaires et les leaders du système (ces ressources sont décrites en détail à la page 22).

## Mise en œuvre du Cadre dans une province qui reflète la diversité

Les leaders scolaires et les leaders du système efficaces doivent tenir compte de la diversité des communautés de l'Ontario. Le Cadre de leadership de l'Ontario décrit le leadership de façon inclusive afin d'englober la diversité des élèves et des communautés de la province. L'application du CLO doit être adaptée à la situation de la collectivité locale.

Par exemple, dans les écoles et les conseils scolaires de langue française, les pratiques de leadership doivent être appliquées en fonction du mandat de l'éducation en langue française qui est décrit dans la Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario. De plus, les leaders scolaires et les leaders du système doivent adopter des pratiques de leadership telles que l'approche culturelle de l'enseignement en français qui se reflète dans tous les aspects de l'école et du conseil scolaire. De même, le leadership pratiqué dans les écoles et les conseils scolaires catholiques doit être adapté au contexte de la foi catholique de ces écoles tel que défini par ces conseils scolaires.

La diversité démographique et contextuelle représentée dans les écoles ontariennes ainsi que l'engagement du gouvernement à améliorer le rendement et le bien-être des élèves ont accentué l'importance dans les écoles et les conseils scolaires d'un leadership efficace qui procure à tous les élèves un milieu d'apprentissage valorisant, sécuritaire, respectueux et stimulant, propice à la réussite scolaire pour tous.

Les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision incorporent à leurs tâches quotidiennes une participation directe à l'enseignement en collaborant avec tous les membres du personnel enseignant qui se consacrent à l'amélioration des pratiques en vigueur dans les salles de classe et dans l'école. À titre de leaders soucieux de l'équité des résultats, ils contribuent à créer des milieux d'apprentissage inclusifs et efficaces sur le plan pédagogique qui seront propices à l'apprentissage de tous les élèves. Ils concrétisent ces aspects de leur rôle par une approche coopérative axée sur la croissance en s'appuyant sur les pratiques de leadership en usage dans tous les domaines couverts par le Cadre de leadership.

La mise en œuvre des pratiques de leadership du CLO par les leaders évolue à mesure qu'ils progressent dans leur carrière, qu'ils se voient confier des affectations spéciales et qu'ils exercent leur profession dans des milieux scolaires qui reflètent la diversité ontarienne.

Les leaders scolaires et les leaders du système élargissent et renforcent leur répertoire de pratiques de leadership et renforcent leurs ressources personnelles en leadership au fil du temps, tant qu'ils ont l'occasion de se perfectionner et qu'ils sont appuyés par des conseils scolaires qui sont déterminés à assurer le perfectionnement en matière de leadership.

## Vue d'ensemble du CLO

### Éléments clés pour les leaders scolaires :

- Les pratiques de leadership au niveau de l'école de langue française
  - ce que font les leaders efficaces
- Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M - 12)
  - un outil pour la planification de l'amélioration des écoles
- Les ressources personnelles en leadership
  - les traits de personnalité que les leaders doivent cultiver

### Éléments clés pour les leaders du système :

- Les pratiques de leadership au niveau de l'école de langue française
  - adaptées à l'échelle de l'école mais pouvant être adaptées en tant que pratiques réussies de leadership à l'échelle des conseils scolaires
- Les pratiques de leadership au niveau du conseil scolaire
  - renforcent l'efficacité du leadership à l'échelle des conseils scolaires
- Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires
  - ce que font les conseils scolaires efficaces
- Les ressources personnelles en leadership
  - les traits de personnalité que les leaders efficaces doivent cultiver

## Composantes du Cadre de leadership de l'Ontario



## Les cinq capacités clés du leadership

Aux fins de perfectionnement professionnel, le Ministère a cerné cinq capacités clés du leadership (CCL) qui, selon les recherches, sont essentielles à l'atteinte des objectifs de la province en matière d'éducation. Les cinq CCL décrites ci-après sont intégrées à toutes les initiatives de perfectionnement professionnel ainsi qu'aux ressources destinées aux leaders scolaires et aux leaders du système et sont subventionnées par la province. Il est important de retenir que les CCL s'appliquent à tous les domaines de pratique au niveau de l'école; elles ne sont pas limitées à un domaine particulier de pratiques de leadership au niveau de l'école et elles sont appuyées par les ressources personnelles en leadership.

### 1. Fixer des objectifs

Travailler en collaboration afin de fixer des objectifs, s'assurer que ces objectifs sont stratégiques, précis, mesurables, réalisables, axés sur les résultats et limités dans le temps (SMART), et qu'ils se traduisent par un meilleur enseignement et un meilleur apprentissage.

### 2. Harmoniser les ressources et les priorités

Veiller à ce que les ressources dans les secteurs des finances, des immobilisations, des ressources humaines, du curriculum et de l'enseignement ainsi que les ressources pour l'apprentissage professionnel soient en lien avec les

priorités pour améliorer les écoles et à ce que le rendement et le bien-être des élèves demeurent incontestablement au cœur des préoccupations.

### 3. Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif

Amener les écoles, les communautés scolaires et les conseils scolaires à travailler ensemble et à apprendre les uns des autres en visant l'amélioration de la qualité de l'enseignement ainsi que du rendement et du bien-être des élèves.

### 4. Utiliser les données

Inciter et mobiliser les équipes des écoles à recueillir et à analyser les données provinciales, ainsi que celles des conseils scolaires, des écoles et des salles de classes, afin de déterminer les tendances et les points forts et faibles pour guider des actions précises en vue d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage.

### 5. Prendre part à des conversations courageuses

Remettre en question les pratiques de leadership en cours et d'encourager l'innovation en participant à des discussions, en écoutant la rétroaction et en y réagissant, et en fournissant une rétroaction visant à améliorer le rendement et le bien-être des élèves.

## Progresser : un processus en évolution

Le Cadre de leadership de l'Ontario évolue continuellement au rythme des nombreuses recherches menées dans la province et à l'échelle internationale, ainsi qu'en fonction des consultations constantes auprès d'intervenantes et intervenants en éducation de divers secteurs. Les leaders scolaires et les leaders du système peuvent exprimer leurs commentaires sur le Cadre de leadership au Ministère ou à l'Institut de leadership en éducation par l'entremise de leur association professionnelle.



# DE L'INTENTION À L'ACTION :

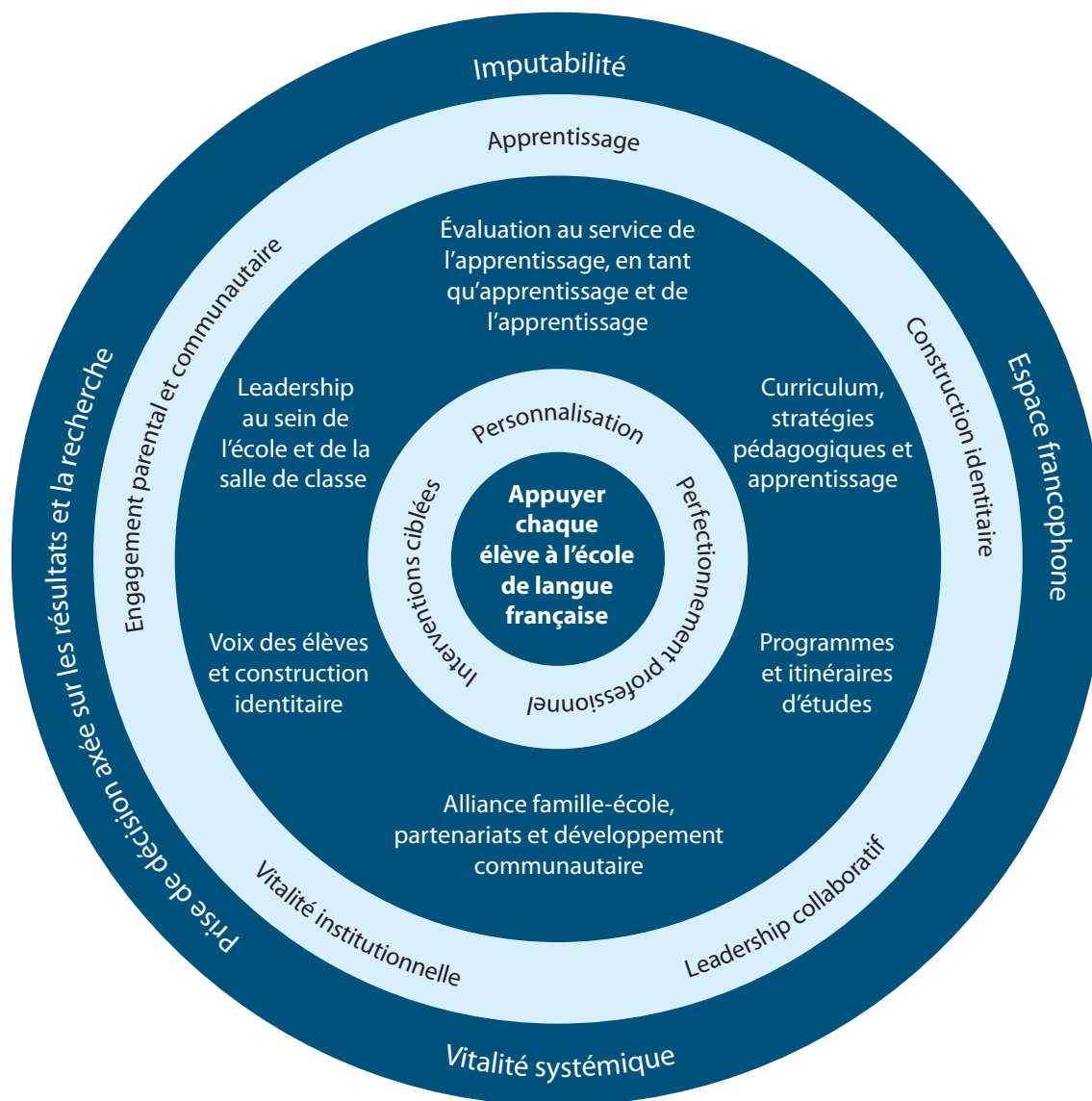
## Cadre de leadership pour les leaders scolaires et les leaders du système

Le Cadre de leadership est axé sur les rôles et les responsabilités des leaders scolaires et des leaders du système. Il décrit les pratiques de leadership employées dans les écoles qui, selon les recherches, ont une incidence positive sur le rendement et le bien-être des élèves ainsi que les actions reliées à chaque pratique de leadership. De plus, il définit les pratiques de leadership à adopter à l'échelle du système d'éducation et les actions qui contribuent à l'efficacité du leadership scolaire. Les tableaux présentés aux pages suivantes donnent un aperçu des pratiques de leadership décrites dans le CLO et la description des ressources personnelles associées au leadership efficace.

- Le Cadre de l'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)
- Le leadership au niveau de l'école de langue française
- Le leadership au niveau de l'école catholique de langue française
- Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires
- Le leadership au niveau du conseil scolaire de langue française
- Le leadership au niveau du conseil scolaire catholique de langue française
- Les ressources personnelles en leadership

# LE CADRE D'EFFICACITÉ POUR LA RÉUSSITE DE CHAQUE ÉLÈVE À L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE (M-12)

Pour appuyer l'amélioration des écoles et la réussite des élèves



## Évaluation au service de l'apprentissage, en tant qu'apprentissage et de l'apprentissage

- Les résultats d'apprentissage et les critères d'évaluation sont compris et partagés par les élèves et le personnel enseignant.
- Tout au long de l'apprentissage, les élèves reçoivent, de la part de leurs enseignants et de leurs pairs, de la rétroaction descriptive fondée sur les critères d'évaluation.
- Les élèves ont régulièrement l'occasion de développer leurs habiletés à s'autoévaluer pour suivre leur progrès et définir leurs objectifs d'apprentissage personnels en fonction du contenu du curriculum de l'Ontario et/ou leur plan d'enseignement individualisé (PEI).
- Des équipes de collaboration conçoivent des tâches d'évaluation en fonction du programme d'enseignement et analysent les preuves d'apprentissage des élèves pour assurer la cohérence avec les critères d'évaluation.
- L'enseignement offert repose sur la cueillette d'une variété de données d'évaluation qui sont valides et fiables. Les élèves et le personnel enseignant s'en servent continuellement pour orienter l'apprentissage, l'évaluation et déterminer les prochaines étapes.
- L'évaluation de l'apprentissage fournit des preuves qui permettent de juger la qualité de l'apprentissage de l'élève à la fin ou près de la fin d'une unité d'étude.
- Des pratiques en matière de communication du rendement sont en place, de façon continue et en temps opportun, afin de permettre au personnel enseignant, aux élèves et leurs parents de suivre efficacement l'apprentissage accompli.

## Leadership au sein de l'école et de la salle de classe

---

- Le leadership collaboratif permet de bâtir la capacité pour améliorer et appuyer l'enseignement et l'apprentissage.
- Des processus et des pratiques sont en place pour permettre au personnel enseignant d'approfondir leurs connaissances des matières enseignées et peaufiner les stratégies pédagogiques pour appuyer l'apprentissage et le rendement des élèves.
- Les structures organisationnelles sont cohérentes, flexibles et répondent aux besoins des élèves.
- La formation en cours d'emploi fondée sur une approche d'enquête est offerte au personnel afin d'accroître la capacité, alimenter les pratiques pédagogiques et contribuer à une culture d'apprentissage.
- Le personnel de l'école, les élèves et la communauté scolaire créent et maintiennent un milieu qui favorise le bien-être des élèves et un comportement positif dans un environnement sain et sécuritaire.

## Voix des élèves et construction identitaire

---

- Les pratiques pédagogiques et le milieu d'apprentissage sont inclusifs et reflètent les besoins individuels des élèves ainsi que les préférences en matière d'apprentissage.
- Les programmes scolaires incorporent les priorités identifiées par les élèves et reflètent la diversité, les besoins et les intérêts de la population étudiante. Les élèves contribuent au développement de la culture de l'école et servent de modèles accessibles.
- Les élèves sont des partenaires dans les échanges en ce qui a trait à l'amélioration de l'école. Tous les élèves éprouvent un sentiment d'appartenance à leur classe, à leur école et à la francophonie.
- Des stratégies explicites sont en place afin de favoriser entre autres, le développement d'habiletés en citoyenneté, leadership, travail d'équipe et défense de l'intérêt public.

## Curriculum, stratégies pédagogiques et apprentissage

---

- Une culture d'attentes élevées soutient la conviction que tous les élèves sont capables d'apprendre, de progresser et de réussir. Les pratiques pédagogiques reflètent le mandat de l'éducation en langue française pour œuvrer en milieu minoritaire.
- L'accent est mis sur des attentes élevées en matière de rendement en littératie et numératie.
- Les technologies de l'information et des communications ainsi qu'une perspective mondiale et les habiletés propres au XXI<sup>e</sup> siècle sont intégrées à l'enseignement et à l'apprentissage.
- Les activités d'exploration authentiques, pertinentes et significatives pour les élèves favorisent l'approfondissement de l'apprentissage.
- Les stratégies d'enseignement et les pratiques d'évaluation sont différenciées pour tenir compte du niveau de préparation de chaque élève pour répondre à leurs champs d'intérêt et à leurs besoins en matière d'apprentissage.
- Les ressources mises à la disposition des élèves sont pertinentes, actuelles, accessibles et inclusives.
- Des interventions, fondées sur une approche collaborative, sont échelonnées et effectuées en temps opportun pour répondre aux besoins des élèves en matière d'apprentissage.

## Programmes et itinéraires d'études

---

- Les champs d'intérêts et les besoins en matière d'apprentissage de tous les élèves sont reflétés dans des services, programmes et itinéraires d'études cohérents.
- Un soutien à la planification des études et au cheminement de carrière est en place pour appuyer chaque élève.
- Des tâches d'apprentissage authentiques et l'apprentissage par l'expérience sont intégrés aux programmes et à toutes les matières à l'étude.
- Les élèves, les parents et le personnel enseignant comprennent la gamme entière des itinéraires d'études et des options ainsi que les programmes et les soutiens s'y rattachant.
- Des activités scolaires et parascolaires permettent aux élèves de vivre des expériences et de découvrir leurs champs d'intérêts afin d'exploiter tout leur potentiel et d'élargir leur choix vocationnel.

## Alliance famille-école, partenariats et développement communautaire

---

- Le conseil d'école joue un rôle significatif en vue de soutenir l'apprentissage et le rendement de tous les élèves.
- Les élèves, les parents et les membres de la communauté sont des partenaires engagés qui se sentent accueillis, respectés et estimés.
- L'école et la communauté forment des partenariats dans le but de favoriser les occasions d'apprentissage pour les élèves. L'école et la communauté sont engagées dans l'agrandissement et l'enrichissement de l'espace francophone.
- Des occasions d'apprentissage, des outils et de l'appui sont fournis aux parents afin de les aider à appuyer l'apprentissage des élèves et rendre les conférences parents-enseignants-élèves fructueuses.

# LE LEADERSHIP AU NIVEAU DE L'ÉCOLE

Le leadership consiste à exercer une influence sur les membres de l'organisation et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la

## Établir les orientations

### Élaborer une vision commune

#### En tant que leader scolaire :

- encourager le personnel de l'école, les élèves et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province, à prendre un engagement à l'égard des objectifs et la vision de l'école auxquelles ils adhéreront pleinement;
- faire comprendre la nature précise du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision, et ses programmes et son enseignement en salle de classe;
- encourager l'élaboration de normes organisationnelles souples qui facilitent la réorientation de la mission ou de la vision de l'école;
- aider le personnel de l'école ainsi que les autres partenaires en éducation à comprendre le rapprochement entre la vision de leur école, l'approche culturelle de l'enseignement et les initiatives et les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province.

### Définir des objectifs précis, communs et à court terme

#### En tant que leader scolaire :

- favoriser la participation des intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province dans les processus de définition des objectifs de leur école tout en y précisant l'importance de l'approche culturelle de l'enseignement;
- veiller 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;
- veiller à ce que les objectifs soient communiqués clairement à l'ensemble des intervenantes et intervenants en éducation;
- encourager régulièrement les membres du personnel scolaire à évaluer leur progrès vers l'atteinte des objectifs liés au mandat éducatif et culturel de l'école;
- encourager 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;
- faire fréquemment référence aux objectifs de l'école au moment de prendre des décisions sur les programmes et les orientations scolaires.

### Établir des attentes élevées

#### En tant que leader scolaire :

- fixer des attentes élevées pour le personnel enseignant, les élèves et soi-même;
- fournir 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;
- encourager le personnel enseignant à être novateur dans la façon qu'il appuie les élèves à combler ces attentes;
- encourager le personnel scolaire à assumer sa responsabilité dans la réalisation de la vision et des objectifs de l'école pour tous les élèves;
- exprimer ses attentes en paroles et en gestes.

### Communiquer la vision et les objectifs

#### En tant que leader scolaire :

- profiter des occasions formelles et informelles pour expliquer le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs aux intervenantes et intervenants en éducation;
- montrer aux intervenantes et intervenants en éducation comment le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs se traduisent dans la pratique quotidienne et la prise de décisions;
- inviter régulièrement différents groupes d'intervenantes et d'intervenants à discuter en quoi leur travail contribue à la réalisation du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs.

## Nouer des relations et développer la capacité des gens

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

#### En tant que leader scolaire :

- reconnaître les réalisations de chaque membre du personnel scolaire;
- tenir compte de l'opinion des membres du personnel scolaire avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail;
- répondre aux besoins de chaque membre du personnel scolaire et tirer profit de leur expertise particulière;
- traiter les personnes et les groupes au sein de l'école de façon équitable.

### Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

#### En tant que leader scolaire :

- encourager le personnel enseignant à réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y parvenir;
- mener des discussions sur le bien-fondé des pratiques actuelles et innovatrices;
- inciter le personnel enseignant à réévaluer la contribution de leurs pratiques à l'apprentissage et au cheminement culturel de l'ensemble de ses élèves;
- offrir la possibilité aux membres du personnel scolaire d'apprendre les uns des autres;
- suggérer de nouvelles idées pour l'apprentissage professionnel du personnel scolaire.
- encourager le personnel scolaire à se fixer des objectifs d'apprentissage professionnel et encourager le personnel scolaire à définir et à revoir ses propres objectifs d'apprentissage professionnel et à les mesurer aux objectifs et aux priorités de l'école;
- encourager le personnel scolaire à adopter de nouvelles pratiques conformément à leurs champs d'intérêt et aux objectifs de l'école.

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

#### En tant que leader scolaire :

- être très visible dans l'école;
- être facilement accessible au personnel de l'école, aux élèves et aux parents;
- avoir 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;
- démontrer l'importance de l'apprentissage continu en s'engageant de manière visible dans son apprentissage professionnel;
- donner l'exemple en posant des gestes conformes aux valeurs fondamentales et aux pratiques souhaitées de l'école.

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

#### En tant que leader scolaire :

- être un modèle de responsabilité, d'intégrité et de compétence en effectuant ses tâches;
- agir conformément aux valeurs fondamentales et aux priorités de l'école en tout temps afin d'établir la confiance;
- traiter le personnel de l'école, les élèves et les parents avec respect, en écoutant et en considérant avec sérieux leurs idées;
- encourager le personnel de l'école, les élèves et les parents à écouter et à considérer avec sérieux les idées des autres;
- établir des normes dans l'école qui encouragent une appréciation pour les discussions constructives sur les pratiques réussies;
- faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les élèves, le personnel de l'école et les parents;
- encourager le personnel de l'école, les élèves et les parents à faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les autres.

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

#### En tant que leader scolaire :

- inclure les représentantes et représentants de l'association du personnel enseignant aux processus d'établissement des objectifs pour l'amélioration des écoles;
- encourager 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;
- encourager 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.

## Mettre au point l'organisation

### Bâtir une culture de collaboration et partage

#### En tant que leader scolaire :

- faire preuve de collaboration dans le Cadre de son travail;
- établir un climat de respect mutuel et de confiance;
- encourager la collaboration pour déterminer les priorités;
- aider à clarifier les objectifs visés et les rôles associés;
- encourager les compromis entre les collaboratrices et collaborateurs;
- favoriser une communication ouverte et fluide visant à :
- fournir en tout temps les ressources adéquates pour :
- susciter la participation du personnel de l'école à l'école qui concernent l'école de langue française en situation de :
- offrir des possibilités de leadership aux membres du :

### Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

#### En tant que leader scolaire :

- créer des horaires qui allouent un maximum de temps à :
- offrir régulièrement au personnel scolaire des occasions de :
- mettre en place un système qui évalue leur travail :
- former des équipes et des groupes qui se concentrent sur :
- distribuer les fonctions de leadership pour des tâches :
- consulter le personnel enseignant pour la prise de décisions :
- passer culturel et de médiateur culturel.

### Établir des relations productives avec les familles

#### En tant que leader scolaire :

- créer un environnement scolaire dans lequel les parents et le personnel scolaire collaborent :
- l'apprentissage scolaire et le cheminement culturel :
- faire preuve d'un leadership qui inspire confiance au :
- soutenir les efforts du personnel scolaire à encourager :
- travailler, en collaboration avec le personnel scolaire, à :
- leurs enfants à la maison, ce qui favorisera leur réussite :
- encourager le personnel scolaire à interagir avec les parents :
- l'expérience en salle de classe et le sentiment d'inclusion :
- encourager le personnel de l'école à adopter une vision :
- s'impliquer dans l'école;
- mettre les familles en contact avec le réseau élargi :

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

#### En tant que leader scolaire :

- développer et maintenir des liens avec des spécialistes :
- politiques, d'autres institutions et organisations de la :
- éducation francophone minoritaire.

### Maintenir un environnement sain et sécuritaire

#### En tant que leader scolaire :

- protéger les installations scolaires des intrus et des :
- s'assurer que les installations restent sécuritaires, saines et :
- communiquer les normes en matière de comportement :
- auto-habiliter le personnel de l'école à assumer un rôle de :
- un comportement approprié;
- mettre en place et faire un suivi de l'utilisation des :
- élaborer, en collaboration avec le personnel de l'école, des :
- rapidement et efficacement;
- offrir des occasions d'apprentissage au personnel de :

### Allouer des ressources pour soutenir la vision de l'école de langue française

#### En tant que leader scolaire :

- adopter des processus budgétaires efficaces;
- répartir des ressources de façon à ce qu'elles s'harmonisent :
- assurer un financement soutenu pour les priorités d' :
- prévoir les ressources scolaires nécessaires pour soutenir des :
- pédagogiques de l'école;
- réévaluer et modifier la nature, le montant et l'harmonie de :
- l'école changent;
- assurer un suivi efficace et une responsabilité financière :

## RESSOURCES PERSONNELLES

Les leaders s'appuient sur les ressources personnelles en leadership

### Ressources cognitives

- Capacité de résolution de problèmes
- Connaissances des conditions favorables dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves

### Ressources sociales:

- Perception des émotions
- Gestion des émotions
- Réactions émotionnelles appropriées

# L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE

la diversité de la province dans le but de définir et de réaliser le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs.

## Stratégies pour soutenir les pratiques souhaitées

### Définir les responsabilités en matière de leadership

travail;  
entre celles et ceux impliqués dans la collaboration;  
processus à adopter et les résultats escomptés pour le groupe;  
liées au travail collaboratif;  
et collaborateurs;  
de la création et le maintien de communauté d'apprentissage professionnel;  
pour favoriser la collaboration;  
collaboration et à la mise en œuvre des décisions et des politiques importantes  
minoritaire;  
du personnel de l'école et les soutenir lorsqu'ils s'engagent.

### Collaboration

aux tâches qui concernent les élèves;  
de collaborer à l'amélioration des pratiques pédagogiques et culturelles  
collaboratif;  
sur la résolution de problèmes;  
précises;  
décisions qui touchent son travail d'enseignement et de modèle culturel, de

### Familles et les communautés

ents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans  
de leurs enfants;  
x parents - assurance, constance et considération;  
ger la participation des parents dans l'école;  
e, directement avec les familles de divers milieux pour les aider à soutenir  
siste à l'école;  
s élèves ayant des expériences et des points de vue variés afin d'enrichir  
usion;  
ouverte de la participation des parents qui inciterait plus de parents à  
de services sociaux, au besoin.

### Langue française et la communauté

es et des leaders du système, avec celles et ceux qui connaissent bien les  
communauté francophone, et avec les membres du milieu de la recherche en

### Leadership

intrusions;  
aines et attrayantes;  
ents non violents et les appliquer équitablement;  
rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire positif et à modeler  
mesures disciplinaires appropriées dans les salles de classe et dans l'école;  
et les élèves, des processus visant à percevoir et à résoudre les conflits  
de l'école et aux élèves sur les stratégies efficaces de résolution de conflits.

### Leadership et les objectifs éducatifs et culturels de l'école de

monisent aux priorités d'amélioration de l'école;  
amélioration de l'école, tant au niveau éducatif que culturel;  
soutenir l'apprentissage de la langue, et la culture ainsi que les pratiques  
nisation des ressources au fur et à mesure que les priorités d'amélioration de  
rière des ressources pour appuyer les priorités de l'école.

## Améliorer le programme d'enseignement

### Affectation du personnel au programme d'enseignement

#### En tant que leader scolaire :

- recruter et choisir du personnel enseignant qui comprend, appuie et démontre un engagement envers le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française en situation minoritaire;
- maintenir 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.

### Fournir un soutien pour l'enseignement

#### En tant que leader scolaire :

- faire un suivi actif du programme d'enseignement qui tient compte de l'approche culturelle de l'enseignement;
- coordonner 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;
- faire de l'observation dans les salles de classe et formuler des commentaires constructifs au personnel enseignant;
- accorder suffisamment de temps de préparation au personnel enseignant;
- fournir des conseils au personnel enseignant qui favorisent une approche de résolution de problème qui invite l'élève à contribuer à la recherche de solutions;
- faciliter 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;
- participer 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.

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

#### En tant que leader scolaire :

- aider le personnel enseignant à comprendre l'importance de l'évaluation « de l'apprentissage, au service de l'apprentissage et en tant qu'apprentissage »;
- aider le personnel scolaire à comprendre le cheminement culturel d'une personne;
- collaborer avec le personnel scolaire au cours du processus d'interprétation des données tant pédagogiques que culturelles;
- utiliser des données provenant de différentes sources pour analyser le progrès des élèves;
- repérer en priorité les élèves qui ont besoin d'un soutien accru;
- tenir compte de données explicites dans la prise de décisions au sujet de l'amélioration du rendement des élèves et de l'école;
- examiner 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;
- recueillir et utiliser des données sur l'état des salles de classe et de l'école pour orienter les efforts d'amélioration de l'école;
- offrir 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).

### Maximiser le temps d'apprentissage

#### En tant que leader scolaire :

- créer et appliquer un code de conduite uniformes dans toute l'école;
- réduire au minimum les interruptions quotidiennes pendant la période d'enseignement en salle de classe;
- mettre en place une procédure systématique qui établit la marche à suivre en ce qui concerne les initiatives externes;
- élaborer, avec le personnel scolaire, des lignes directrices pour régir le temps consacré par le personnel aux activités non pédagogiques et parascolaires;
- évaluer régulièrement la valeur ajoutée des activités parascolaires aux priorités d'apprentissage et de cheminement culturel des élèves.

## Assurer l'imputabilité

### Développer un sens d'imputabilité chez le personnel

#### En tant que leader scolaire :

- susciter 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;
- insister 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);
- encourager un sens de responsabilité et une imputabilité collective à l'égard du rendement et du bien-être des élèves;
- aider 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;
- évaluer ses propres contributions au rendement et au profil culturel de l'école et tenir compte de la rétroaction des autres au sujet de son rendement;
- participer activement à l'évaluation de son rendement et au suivi du profil culturel et apporter des changements pour mieux répondre aux attentes et pour atteindre les objectifs éducatifs et culturels.

### Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe

#### En tant que leader scolaire :

- définir clairement les responsabilités du personnel de l'école pour que tous les comprennent et les acceptent, et les soumettre à une révision et à une évaluation rigoureuses;
- mesurer et faire 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;
- harmoniser les objectifs de l'école à ceux du conseil scolaire, de la politique d'aménagement linguistique et de la province;
- présenter 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);
- créer un modèle organisationnel qui reflète les valeurs de l'école de langue française en situation minoritaire et veiller à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus respectent les exigences légales.

## PROFESSEUR EN LEADERSHIP

Leadership pour mettre en œuvre des pratiques de leadership efficaces

### Ressources psychologiques

- Optimisme
- Auto-efficacité
- Résilience

# LE LEADERSHIP AU NIVEAU DE L'ÉCOLE

Le leadership consiste à exercer une influence sur les membres de l'organisation et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité.

## Établir les orientations

### Élaborer une vision commune

#### En tant que leader scolaire catholique :

- encourager le personnel de l'école, les élèves et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province 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;
- faire 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;
- encourager l'élaboration de normes organisationnelles souples qui facilitent la réorientation de la mission ou de la vision de l'école;
- aider le personnel de l'école ainsi que les autres partenaires en éducation à comprendre le rapprochement entre la vision de leur école, l'approche culturelle de l'enseignement et les initiatives et les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province.

### Définir des objectifs précis, communs et à court terme

#### En tant que leader scolaire catholique :

- favoriser la participation des intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province dans les processus de définition des objectifs de leur école tout en y précisant l'importance de l'approche culturelle de l'enseignement et visant à définir des objectifs pour l'école qui soient nourris par une communauté centrée sur la vie du Christ;
- établir un consensus parmi les élèves, le personnel et les intervenantes et intervenants en éducation relativement aux objectifs de l'école et les amener à contribuer à un climat scolaire positif qui reflète la croyance que tous les élèves sont à l'image de Dieu;
- veiller 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;
- veiller à ce que les objectifs soient communiqués clairement à l'ensemble des intervenantes et intervenants en éducation;
- encourager régulièrement les membres du personnel scolaire à évaluer leur progrès vers l'atteinte des objectifs liés au mandat éducatif et culturel de l'école catholique de langue française;
- encourager 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;
- faire fréquemment référence aux objectifs de l'école au moment de prendre des décisions sur les programmes et les orientations scolaires.

### Établir des attentes élevées

#### En tant que leader scolaire catholique :

- fixer des attentes élevées pour le personnel enseignant, les élèves et soi-même;
- fournir 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;
- encourager le personnel enseignant à être novateur dans la façon qu'il appuie les élèves à combler ces attentes;
- encourager 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;
- exprimer ses attentes en paroles et en gestes.

### Communiquer la vision et les objectifs

#### En tant que leader scolaire catholique :

- s'assurer qu'une vision catholique est clairement exprimée, partagée, comprise et mise en pratique;
- profiter 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;
- montrer 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 décisions;
- inviter régulièrement différents groupes d'intervenantes et d'intervenants à discuter en quoi leur travail contribue à la réalisation du mandat éducatif et culturel de l'école catholique de langue française, sa vision et ses objectifs.

## Nouer des relations et développer la capacité des gens

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

#### En tant que leader scolaire catholique :

- reconnaître les réalisations de chaque membre du personnel scolaire.
- tenir compte de l'opinion des membres du personnel scolaire avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail;
- répondre aux besoins de chaque membre du personnel scolaire et tirer profit de leur expertise particulière;
- traiter les personnes et les groupes au sein de l'école de façon équitable conformément aux valeurs de la foi catholique.

### Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

#### En tant que leader scolaire catholique :

- encourager le personnel enseignant à réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y parvenir;
- mener des discussions sur le bien-fondé des pratiques actuelles et innovatrices;
- inciter le personnel enseignant à réévaluer la contribution de leurs pratiques à l'apprentissage et au cheminement culturel et pastoral de l'ensemble de ses élèves;
- offrir la possibilité aux membres du personnel scolaire d'apprendre les uns des autres;
- suggérer de nouvelles idées pour l'apprentissage professionnel du personnel scolaire.
- encourager 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;
- encourager le personnel scolaire à adopter de nouvelles pratiques conformément à leurs champs d'intérêt et aux objectifs de l'école.

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

#### En tant que leader scolaire catholique :

- être très visible dans l'école;
- participer activement aux liturgies et aux prières et ainsi contribuer à enrichir la culture catholique de l'école et à cultiver la foi;
- évangéliser et s'engager dans un apprentissage continu de la foi.
- être facilement accessible au personnel de l'école, aux élèves et aux parents;
- avoir 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;
- démontrer l'importance de l'apprentissage continu en s'engageant de manière visible dans son apprentissage professionnel;
- donner l'exemple en posant des gestes conformes aux valeurs fondamentales et aux pratiques souhaitées de l'école.

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

#### En tant que leader scolaire catholique :

- créer et nourrir une culture catholique basée sur le souci du bien-être d'autrui;
- encourager 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;
- être un modèle de responsabilité, d'intégrité et de compétence en effectuant ses tâches;
- agir conformément aux valeurs fondamentales et aux priorités de l'école en tout temps afin d'établir la confiance;
- traiter le personnel de l'école, les élèves et les parents avec respect, en écoutant et en considérant avec sérieux leurs idées;
- encourager le personnel de l'école, les élèves et les parents à écouter et à considérer avec sérieux les idées des autres;
- établir des normes dans l'école qui encouragent une appréciation pour les discussions constructives sur les pratiques réussies;
- faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les élèves, le personnel de l'école et les parents;
- encourager le personnel de l'école, les élèves et les parents à faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les autres.

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

#### En tant que leader scolaire catholique :

- inclure les représentantes et représentants de l'association du personnel enseignant aux processus d'établissement des objectifs pour l'amélioration des écoles;
- encourager 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;
- encourager 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'elle reflète les enseignements catholiques sur la vie en société.

## Mettre au point

### Bâtir une culture de confiance

#### En tant que leader scolaire catholique :

- faire preuve de collaboration;
- établir un climat de respect;
- encourager la collaboration;
- aider à clarifier les objectifs;
- encourager les compromis;
- favoriser une communication d'apprentissage professionnel;
- fournir en tout temps les ressources nécessaires;
- susciter la participation à des politiques importantes de l'école;
- offrir des possibilités de collaboration.

### Structurer l'organisation

#### En tant que leader scolaire catholique :

- créer des horaires qui appuient l'apprentissage;
- offrir régulièrement au personnel des occasions de collaboration pédagogique et culturelle;
- former des équipes de travail;
- distribuer les fonctions et les responsabilités;
- engager le personnel en tant que passeur culturel et pédagogique.

### Établir des relations positives

#### En tant que leader scolaire catholique :

- créer un environnement positif;
- partenaires dans l'apprentissage;
- faire preuve d'un leadership;
- soutenir les efforts du personnel;
- travailler, en collaboration, à soutenir leurs enfants à l'école;
- encourager le personnel à d'enrichir l'expérience en éducation;
- encourager le personnel à encourager les parents à s'impliquer dans l'éducation;
- mettre les familles en contact.

### Établir des liens entre les écoles

#### En tant que leader scolaire catholique :

- développer et maintenir des liens avec les autres écoles;
- connaissent bien les besoins des membres du milieu de la communauté.

### Maintenir un environnement positif

#### En tant que leader scolaire catholique :

- protéger les installations;
- s'assurer que les installations sont sûres;
- communiquer les normes de sécurité;
- auto-habiller le personnel;
- positif et à modeler un comportement positif en place et faire passer ce message dans l'école;
- élaborer, en collaboration, des protocoles pour résoudre les conflits rapidement;
- offrir des occasions d'apprentissage.

### Allouer des ressources à l'école catholique de langue française

#### En tant que leader scolaire catholique :

- adopter des processus budgétaires;
- répartir des ressources;
- assurer un financement adéquat;
- prévoir les ressources nécessaires pour que les pratiques pédagogiques soient mises en œuvre;
- réévaluer et modifier la façon de faire;
- d'amélioration de l'école;
- assurer un suivi efficace.

## RESSOURCES PERSONNELLES

Les leaders s'appuient sur les ressources personnelles en leadership.

### Ressources cognitives

- Capacité de résolution de problèmes
- Connaissances des conditions favorables dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves

### Ressources sociales:

- Perception des émotions
- Gestion des émotions
- Réactions émotives appropriées

# ÉCOLE CATHOLIQUE DE LANGUE FRANÇAISE

Université de la province dans le but de définir et de réaliser le mandat éducatif, culturel et pastoral de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs.

## Point d'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées

### Collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership

#### Leadership catholique :

Création dans le cadre de son travail;  
Respect mutuel et de confiance entre celles et ceux impliqués dans la collaboration;  
Clarté pour déterminer les processus à adopter et les résultats escomptés pour le groupe;  
Objectifs visés et les rôles associées au travail collaboratif;  
Communication entre les collaboratrices et collaborateurs;  
Communication ouverte et fluide visant la création et le maintien de communauté catholique organisationnelle;  
Ressources adéquates pour favoriser la collaboration;  
Participation du personnel de l'école à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions et des pratiques qui concernent l'école catholique de langue française en situation minoritaire;  
Partage du leadership aux membres du personnel de l'école et les soutenir lorsqu'ils s'engagent.

### Processus pour faciliter la collaboration

#### Leadership catholique :

Allocation d'un maximum de temps aux tâches qui concernent les élèves;  
Participation du personnel scolaire des occasions de collaborer à l'amélioration des pratiques organisationnelles et mettre en place un système qui évalue leur travail collaboratif;  
Soutien aux groupes qui se concentrent sur la résolution de problèmes;  
Partage du leadership pour des tâches précises;  
Participation d'un enseignant dans la prise de décisions qui a une incidence sur son travail d'enseignement et pastoral.

### Processus productives avec les familles et les communautés

#### Leadership catholique :

Participation 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;  
Partage du leadership qui inspire confiance aux parents - assurance, constance et considération;  
Participation du personnel scolaire à encourager la participation des parents dans l'école;  
Participation avec le personnel scolaire, directement avec les familles de divers milieux pour les aider à la maison, ce qui favorisera leur réussite à l'école;  
Participation scolaire à interagir avec les élèves ayant des expériences et des points de vue variés afin de créer un climat de salle de classe et le sentiment d'inclusion;  
Participation de l'école à adopter une vision ouverte de la participation des parents qui inciterait plus de parents à l'école;  
Participation en contact avec le réseau élargi de services sociaux, au besoin.

### Processus de l'école catholique de langue française et la communauté

#### Leadership catholique :

Participation des liens avec des spécialistes et des leaders du système, avec celles et ceux qui travaillent dans les institutions, d'autres institutions et organisations de la communauté francophone, et avec les partenaires de recherche en éducation francophone minoritaire.

### Processus de bien-être et sécuritaire

#### Leadership catholique :

Participation des personnes vulnérables des intrus et des intrusions;  
Participation des personnes vulnérables restent sécuritaires, saines et attrayantes;  
Participation des personnes vulnérables en matière de comportements non violents et les appliquer équitablement;  
Participation du personnel de l'école à assumer un rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire sécuritaire et comportement approprié tel que l'enseigne l'Évangile;  
Participation d'un suivi de l'utilisation des mesures disciplinaires appropriées dans les salles de classe.

Participation avec le personnel de l'école et les élèves, des processus visant à percevoir et à promouvoir le bien-être et efficacement à la manière de Jésus;  
Participation d'un apprentissage au personnel de l'école et aux élèves sur les stratégies efficaces de résolution de conflits.

### Processus pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs et culturels de l'école catholique de langue française

#### Leadership catholique :

Participation budgétaires efficaces;  
Participation de façon à ce qu'elles s'harmonisent aux priorités d'amélioration de l'école;  
Participation soutenu pour les priorités d'amélioration de l'école, tant au niveau éducatif que culturel;  
Participation des personnes vulnérables nécessaires pour soutenir l'apprentissage de la foi, la langue, et la culture ainsi que les priorités de l'école;  
Participation de la planification, le montant et l'harmonisation des ressources au fur et à mesure que les priorités changent;  
Participation d'une responsabilité financière des ressources pour appuyer les priorités de l'école.

## Améliorer le programme d'enseignement

### Affectation du personnel au programme d'enseignement

#### En tant que leader scolaire catholique :

- recruter et choisir 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;
- maintenir 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.

### Fournir un soutien pour l'enseignement

#### En tant que leader scolaire catholique :

- faire un suivi actif du programme d'enseignement qui tient compte de l'approche culturelle de l'enseignement;
- coordonner 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;
- faire de l'observation dans les salles de classe et formuler des commentaires constructifs au personnel enseignant;
- accorder suffisamment de temps de préparation au personnel enseignant;
- fournir 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;
- faciliter 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;
- participer 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;
- assurer que les valeurs catholiques sont imprégnées à travers le curriculum;
- prévoir des ressources pour appuyer l'enseignement du curriculum et le cadre de référence de l'élève catholique de langue française.

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

#### En tant que leader scolaire catholique :

- aider le personnel enseignant à comprendre l'importance de l'évaluation « de l'apprentissage, au service de l'apprentissage et en tant qu'apprentissage »;
- aider le personnel scolaire à comprendre le cheminement culturel et catholique d'une personne;
- collaborer avec le personnel scolaire au cours du processus d'interprétation des données tant pédagogiques que culturelles;
- utiliser des données provenant de différentes sources pour analyser le progrès des élèves;
- repérer en priorité les élèves qui ont besoin d'un soutien accru;
- tenir compte de données explicites dans la prise de décisions au sujet de l'amélioration du rendement des élèves et de l'école;
- examiner les tendances en matière de rendement des élèves et de cheminement culturel et pastoral sur une période de temps (sur une ou plusieurs années), plutôt qu'à un moment précis, au moment d'analyser l'apprentissage des élèves;
- recueillir et utiliser des données sur l'état des salles de classe et de l'école pour orienter les efforts d'amélioration de l'école;
- offrir 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).

### Maximiser le temps d'apprentissage

#### En tant que leader scolaire catholique :

- créer et appliquer un code de conduite uniforme dans toute l'école;
- réduire au minimum les interruptions quotidiennes pendant la période d'enseignement en salle de classe;
- mettre en place une procédure systématique qui établit la marche à suivre en ce qui concerne les initiatives externes;
- élaborer, avec le personnel scolaire, des lignes directrices pour régir le temps consacré par le personnel aux activités non pédagogiques et parascolaires;
- évaluer régulièrement la valeur ajoutée des activités parascolaires aux priorités d'apprentissage et de cheminement culturel et pastoral des élèves.

## Assurer l'imputabilité

### Développer un sens d'imputabilité chez le personnel

#### En tant que leader scolaire catholique :

- susciter la participation régulière du personnel de l'école à l'analyse des données sur le processus d'apprentissage et le cheminement culturel et pastoral de tous les élèves;
- insister sur l'utilisation de données de grande qualité (fiabiles, valides, obtenues au terme d'un processus de collecte systématique, disponibles dans leur format original, soumises à l'interprétation collaborative);
- encourager un sens de responsabilité et une imputabilité collective à l'égard du rendement et du bien-être des élèves;
- aider 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;
- évaluer ses propres contributions au rendement et au profil culturel et spirituel de l'école et tenir compte de la rétroaction des autres au sujet de son rendement;
- participer activement à l'évaluation de son rendement et au suivi du profil culturel et spirituel et apporter des changements pour mieux répondre aux attentes et pour atteindre les objectifs éducatifs et culturels et spirituels;
- assurer une formation continue du personnel pour faciliter son cheminement spirituel.
- démontrer son engagement à la mise en œuvre des valeurs catholiques telles que précisées dans le cadre de référence de l'élève catholique de langue française

### Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe

#### En tant que leader scolaire catholique :

- définir clairement les responsabilités du personnel de l'école pour que tous les comprennent et les acceptent, et les soumettre à une révision et à une évaluation rigoureuses;
- mesurer et faire 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;
- harmoniser les objectifs de l'école à ceux du conseil scolaire, de la politique d'aménagement linguistique et de la province;
- présenter 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 la communauté catholique);
- créer un modèle organisationnel qui reflète les valeurs de l'école catholique de langue française en situation minoritaire et veiller à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus respectent les exigences légales.

## PROCESsus EN LEADERSHIP

Leadership pour mettre en œuvre des pratiques de leadership efficaces

### Ressources psychologiques

- Optimisme
- Auto-efficacité
- Résilience

# LE CADRE D'EFFICACITÉ À L'INTENTION

## Caractéristiques des conseils scolaires

Processus essentiels	Conditions favorables	Développement
<p><b>Orientations du conseil scolaire de langue française (mission, vision et objectifs)</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les convictions et la vision en matière de rendement et de bien-être des élèves, établies d'après les paramètres provinciaux, sont largement partagées et élaborées de façon transparente à l'aide de plusieurs intervenantes et intervenants du conseil scolaire et des écoles. La mission, la vision et les objectifs d'un conseil scolaire de langue française en Ontario incluent aussi la construction identitaire.</li> <li>une importance est accordée à l'amélioration du rendement, à la réduction des écarts de rendement, au bien-être et à l'engagement des élèves ainsi qu'à l'augmentation du taux de rétention et de recrutement dans les écoles. Les intervenantes et intervenants en éducation collaborent pour favoriser la démarche de la construction identitaire de chaque élève.</li> <li>les directives du conseil scolaire sont comprises et partagées par tout le personnel du conseil scolaire.</li> </ul> <p><b>Curriculum et enseignement</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le soutien aux écoles privilégie les stratégies d'enseignement et d'apprentissage qui soutiennent les élèves dans leur compréhension des « grandes idées » et dans leur développement de compétences nécessaires pour y parvenir;</li> <li>les membres du personnel scolaire travaillent ensemble pour que tous les élèves puissent bénéficier des stratégies d'enseignement qui veillent à leur bien-être et suscitent leur engagement ou leur participation. Il travaille aussi à intégrer les principes d'une approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario.</li> <li>les membres du personnel scolaire collaborent pour que tous les élèves puissent bénéficier des normes de rendement élevées, mais réalistes;</li> <li>le personnel scolaire discute de l'amélioration et le bien-être des élèves afin d'approfondir la compréhension et la connaissance d'un enseignement de qualité en appui à tous les élèves;</li> <li>un travail d'envergure est fait par le conseil scolaire en collaboration avec le personnel scolaire pour harmoniser les stratégies d'enseignement et d'apprentissage favorisant la mise en œuvre du curriculum, l'utilisation de ressources pédagogiques en appui à l'enseignement et à l'évaluation du rendement ainsi que pour accompagner l'élève dans sa démarche de construction identitaire.</li> </ul> <p><b>Utilisation des données probantes</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>on trouve des systèmes efficaces de gestion des données;</li> <li>les écoles ont des données probantes pertinentes relativement à leur rendement, au profil socio-linguistique des élèves, leurs familles et communautés ainsi qu'aux comportements démontrant leur engagement et appartenance à la communauté francophone (culture individuelle ou collective).</li> <li>les écoles reçoivent un appui quant à l'utilisation des données pour améliorer leur rendement et une culture scolaire inclusive qui veille au bien-être des élèves;</li> <li>on trouve des structures et des occasions de travail pour favoriser la collaboration dans l'interprétation des données dans les écoles;</li> <li>on se sert d'un service spécialistes ne faisant pas partie du conseil scolaire pour l'interprétation des données, au besoin;</li> <li>on utilise des données pertinentes pour la reddition de compte auprès des intervenantes et intervenants;</li> <li>on fait référence à des recherches et des données pour orienter l'élaboration et la planification de politiques en lien avec le mandat des écoles de langue française.</li> </ul>	<p><b>Processus d'amélioration organisationnelle</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>on cible un nombre restreint d'objectifs d'amélioration. Dans les écoles de langue française, les objectifs comprennent une dimension culturelle pour répondre pleinement au mandat éducatif, culturel et communautaire des écoles de langue française tel qu'énoncé dans la Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario et les documents d'appui à sa mise en œuvre.</li> <li>l'élaboration des objectifs d'amélioration est effectuée en étapes faciles à gérer, et les premières étapes servent d'occasions d'apprentissage;</li> <li>le nombre d'initiatives est limité pour ne pas surcharger les écoles; les nouvelles initiatives sont examinées et harmonisées aux priorités du conseil scolaire et des écoles;</li> <li>le personnel scolaire dispose des ressources et services nécessaires à la réalisation des améliorations prévues dans les écoles;</li> <li>les améliorations ciblées dans les écoles sont inspirées de politiques, de pratiques et de cadres d'orientations et d'interventions éprouvés, ainsi que d'objectifs communs à l'ensemble du conseil scolaire pouvant être adaptés à l'échelon local;</li> <li>le rôle des intervenantes et intervenants est clairement défini quant aux améliorations à apporter et quant à leur rôle culturel. Sur le plan culturel, le personnel scolaire, et en particulier le personnel des écoles, doivent agir en tant que modèle culturel, passeur culturel et médiateur culturel auprès des élèves.</li> </ul> <p><b>Perfectionnement professionnel</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le personnel enseignant et les directions d'école et directions adjointes, lors de leurs réunions, consacrent une grande partie de leur temps à l'apprentissage professionnel. Les questions administratives sont le plus souvent abordées en se servant d'un forum différent;</li> <li>l'apprentissage professionnel s'harmonise avec les initiatives d'amélioration du conseil scolaire et des écoles et du mandat particulier des conseils scolaires de langue française;</li> <li>l'apprentissage professionnel différencié est offert selon les besoins de chaque école, du personnel cadre et du personnel enseignant;</li> <li>le personnel en administration des affaires a la possibilité de développer leur expertise;</li> <li>les écoles allouent du temps pour le travail collaboratif portant sur les initiatives d'amélioration des pratiques pédagogiques y compris l'intégration des principes et approches d'une pédagogie propre à la situation minoritaire francophone. Les ressources requises pour favoriser ce travail d'équipe sont fournies aux écoles, et les leaders sont formés quant à la meilleure façon de faciliter ce travail;</li> <li>les initiatives d'apprentissage professionnel sont entièrement financées par le conseil scolaire et étroitement liées aux données les plus probantes en matière d'apprentissage des adultes.</li> </ul> <p><b>Harmonisation</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des processus continus et systémiques servent à harmoniser le budget ainsi que les politiques et les procédures portant sur le personnel scolaire et les structures organisationnelles avec les objectifs visant le rendement et le bien-être des élèves;</li> <li>les priorités provinciales sont reconnues explicitement et sont adaptées pour répondre aux besoins à l'échelon local;</li> <li>du temps et des fonds suffisants sont alloués pour l'apprentissage professionnel des leaders, du personnel enseignant et du personnel de soutien.</li> </ul>	<p><b>Développement du leadership professionnel</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les procédures sont soigneusement définies, y compris l'identification, le recrutement, la sélection des leaders du système;</li> <li>les procédures pour le transfert des leaders sont ajoutées aux efforts d'amélioration des écoles;</li> <li>les leaders les plus compétents du conseil scolaire sont les plus urgents;</li> <li>les leaders scolaires sont appelés, si nécessaire, à servir les leaders du système pour améliorer leurs écoles;</li> <li>les directions d'école doivent bien connaître le personnel enseignant y compris les approches d'apprentissage en situation minoritaire;</li> <li>la principale préoccupation de la communauté scolaire est axée sur l'apprentissage et le leadership d'école et aux directions adjointes ainsi que sur l'enseignement et de favoriser un apprentissage pour tous les élèves. Une préoccupation importante est de veiller à ce que la communauté francophone est en mesure d'élèves à la vitalité de la communauté francophone;</li> <li>les pratiques des leaders scolaires et des écoles sont axées sur les pratiques de leadership décrites dans le Cadre d'efficacité, ainsi qu'à d'autres pratiques jugées importantes qui intègrent les champs de compétence de leadership en situation minoritaire;</li> <li>la répartition coordonnée des formes de leadership est en place au sein du conseil scolaire et de ses écoles.</li> </ul> <p><b>Développement du leadership des leaders scolaires</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les leaders élus travaillent en collaboration avec le conseil scolaire pour évaluer les valeurs et les intérêts de la communauté francophone, et les intégrer dans les conseils scolaires concernant les élèves;</li> <li>les leaders élus appuient un climat qui met en valeur les leaders scolaires, les parents et la communauté francophone;</li> <li>les leaders élus appuient l'instauration d'un climat de leadership possible la concrétisation de la vision;</li> <li>les leaders élus se servent des convictions et des données en matière d'apprentissage, de bien-être et de culture comme fondement de la planification stratégique du conseil;</li> <li>les leaders élus mettent l'accent sur l'amélioration de la vision ainsi que le développement de la construction identitaire, des convictions et la vision du conseil scolaire;</li> <li>les leaders élus appuient l'élaboration de politiques du personnel scolaire visant à offrir des pratiques et des approches pédagogiques qui répondent aux besoins des élèves. Les leaders élus et les cadres supérieurs de langue française constitue la pierre angulaire de la communauté francophone.</li> <li>les leaders élus appuient des relations de confiance avec les supérieurs, le personnel scolaire, les intervenants de la communauté ainsi que les représentants de l'Éducation;</li> <li>les leaders élus établissent des relations de confiance avec les leaders élus du conseil scolaire;</li> <li>les leaders élus respectent le rôle de la direction des supérieurs dans les activités quotidiennes;</li> <li>les leaders élus désignent la direction de l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage;</li> <li>les leaders élus sont responsables d'appuyer les décisions qui sont prises.</li> </ul>

<sup>1</sup> Dans le Cadre de leadership de l'Ontario, le terme « leadership professionnel » est surtout utilisé en référence aux personnes qui occupent un rôle de leadership formel au sein des écoles et des conseils scolaires, tels que les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et d'autres membres du personnel du conseil scolaire.

# ON DES CONSEILS SCOLAIRES (CECS)

## es de langue française performants

du leadership	Relations
<p><b>Personnel<sup>1</sup></b></p> <p><b>Langue française performants :</b></p> <p>ies et mises en œuvre pour on et l'évaluation des leaders scolaires et</p> <p>ers scolaires représentent une valeur oles;</p> <p>il scolaire sont placés là où les besoins</p> <p>essaire, à recourir à l'expertise des capacités;</p> <p>ître la qualité de l'enseignement de leur oches et principes d'enseignement et</p> <p>auté et du personnel du conseil</p> <p>le soutien, qui permettent aux directions qu'au personnel enseignant d'améliorer tissage de qualité supérieure pour tous e dans les écoles de langue française</p> <p>la participation présente et future des ncophone.</p> <p>leaders du système sont conformes s le Cadre de leadership de l'Ontario, rtantes au sein du conseil scolaire; les tences du profil d'enseignement et de</p> <p>leadership partagé est encouragée au</p> <p><b>Leaders élus<sup>2</sup> (conseillères et</b></p> <p><b>Langue française performants :</b></p> <p>on avec les cadres supérieurs pour mmunauté, en particulier la communauté victions et la vision du conseil scolaire</p> <p>obilise le personnel enseignant, les unauté pour définir et concrétiser la vision</p> <p>une culture de l'excellence qui rend</p> <p>ns et de la vision du conseil scolaire en de construction identitaire des élèves tégique et de l'évaluation continue du</p> <p>élioration du rendement et du bien-être ction identitaire des élèves selon les ;</p> <p>politiques qui orientent les décisions rogrammes d'études de qualité et ent aux besoins de tous les élèves, et pas la participation et l'engagement des érieurs doivent se rappeler que l'école ngulaire de la vitalité de la communauté</p> <p>travail productives avec les cadres rvenantes et intervenants de la s et représentants du ministère de</p> <p>de travail productives avec les membres</p> <p>irection de l'éducation et des cadres s de gestion du conseil;</p> <p>l'éducation comme responsable de pprentissage dans le conseil scolaire; uyer les décisions du conseil scolaire une</p>	<p><b>Relations à l'intérieur du conseil scolaire et de l'école</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les rôles du personnel du conseil sont interreliés et misent sur le travail collaboratif dans l'atteinte des objectifs; les membres du personnel scolaire communiquent fréquemment entre eux, de façon cordiale;</li> <li>• les membres du personnel des écoles participent à la prise de décisions systémiques; ils communiquent régulièrement avec le personnel du conseil scolaire pour obtenir du soutien ou de l'aide; le personnel du conseil scolaire visite les écoles fréquemment;</li> <li>• les réseaux et les communautés d'apprentissage professionnel sont bien ancrés dans les écoles et le conseil scolaire, et il est attendu qu'ils participent à la résolution de problèmes et qu'ils s'occupent de diverses affaires scolaires. Les discussions et les partages lors des rencontres de communauté d'apprentissage professionnel doivent aussi intégrer les principes de l'approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario.</li> </ul> <p><b>Relations avec les groupes communautaires locaux</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les groupes communautaires, et en particulier les groupes francophones, sont reconnus pour leurs contributions et sont consultés lors de prise de décisions qui ont une incidence sur la communauté. La contribution des groupes communautaires francophones revêt une importance cruciale puisque ceux-ci peuvent appuyer activement la réalisation du mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française.</li> <li>• les membres du personnel du conseil scolaire font partie de groupes communautaires;</li> <li>• l'expertise des membres des groupes communautaires est utilisée comme ressource pédagogique dans les écoles;</li> <li>• des relations étroites servent à renforcer le soutien du public envers l'éducation financée par les deniers publics.</li> </ul> <p><b>Relations avec les parents</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le personnel scolaire acquiert les capacités nécessaires pour susciter la participation des parents de façon productive et soutenir les parents dans la création des conditions gagnantes qui favorisent l'apprentissage et le cheminement culturel de l'élève à la maison;</li> <li>• il y a une politique sur la participation et l'engagement des parents et la mise en œuvre de celle-ci est évaluée;</li> <li>• le personnel scolaire et les parents fournissent des preuves de cet engagement lors de l'évaluation de la politique sur l'engagement des parents.</li> </ul> <p><b>Relations avec le ministère de l'Éducation</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les leaders du système communiquent régulièrement avec le Ministère concernant les objectifs et les orientations du conseil scolaire. Ceux et celles-ci respectent les visées stratégiques de la Politique d'aménagement linguistique;</li> <li>• les leaders du système expliquent au Ministère comment ce dernier peut les appuyer davantage;</li> <li>• les leaders du système collaborent avec le Ministère afin d'atteindre les objectifs et de réaliser les orientations du conseil scolaire y compris ceux de la PAL;</li> <li>• les leaders du système communiquent au Ministère la pertinence des initiatives provinciales concernant l'atteinte des objectifs et des orientations y compris le mandat particulier du conseil scolaire de langue française;</li> <li>• des soutiens additionnels sont ajoutés aux initiatives du gouvernement, si nécessaire, pour augmenter leur incidence à l'échelon local;</li> <li>• les écoles se penchent sur la façon de mettre en œuvre les initiatives du gouvernement provincial et, en particulier, le mandat des écoles de langue française, afin d'obtenir les meilleurs résultats pour l'école et ses élèves;</li> <li>• des plans pluriannuels tiennent compte, de façon explicite, des priorités du gouvernement provincial et du mandat des conseils scolaires de langue française.</li> </ul> <p><b>Relations avec l'association des enseignantes et enseignants et autres syndicats</b></p> <p><b>Dans les conseils scolaires de langue française performants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les leaders du système, l'association des enseignantes et enseignants et les autres syndicats et associations partagent la même vision en matière d'apprentissage des élèves, une vision commune quant au mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française en situation minoritaire;</li> <li>• du temps et un local sont mis à la disposition des leaders de l'association des enseignantes et enseignants et autres leaders de syndicats et associations afin qu'ils puissent contribuer à la planification du conseil scolaire et à l'amélioration des écoles;</li> <li>• les leaders scolaires et les leaders du système collaborent avec le personnel de l'association des enseignantes et enseignants et autres syndicats et associations afin de bâtir des relations de confiance;</li> <li>• les membres sont mis au courant par les leaders de l'association des enseignantes et enseignants et des autres associations et syndicats du travail accompli avec les leaders scolaires et les leaders du système;</li> <li>• les conventions collectives sont examinées pour s'assurer qu'elles appuient l'amélioration des écoles et l'accroissement du niveau de rendement des élèves y compris le développement de la construction identitaire des élèves;</li> <li>• les membres sont mis au courant par les leaders de l'association des enseignantes et enseignants et des syndicats du travail accompli avec les leaders scolaires et les leaders du système;</li> <li>• les conventions collectives sont examinées pour s'assurer qu'elles appuient l'amélioration des écoles et l'accroissement du niveau de rendement des élèves.</li> </ul>

<sup>2</sup> Les pratiques en leadership décrites dans le cadre d'efficacité ne représentent pas une liste de tâches et de responsabilités pour les conseillères et conseillers scolaires, puisque celles-ci sont abordées dans la *Loi sur l'éducation*, la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves* et la *gouvernance des conseils scolaires* et d'autres règlements, mais elles appuient les conseillères et conseillers scolaires dans la réalisation de leur mandat. Les lois définissent ces pratiques, tandis que le cadre d'efficacité explique comment les mettre en œuvre.

# LE LEADERSHIP AU NIVEAU DU CONSEIL

**Le leadership consiste à exercer une influence sur les membres de l'organisation et le dans le but de définir et de réaliser le mandat éducatif et culturel.**

Les pratiques de leadership décrites dans la section du leadership au niveau de l'école du CLO sont utiles autant pour Ce tableau synthèse présente les pratiques supplémentaires qui doivent être mises en œuvre par les leaders du système

Processus essentiels	Conditions favorables
<p><b>Établir les orientations et réaliser les objectifs</b></p> <p><b>En tant que leader du système :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que la mission, la vision et les orientations du conseil scolaire de langue française en situation minoritaire soient connues, comprises et partagées par tous les membres de l'organisation;</li> <li>• Encourager le conseil scolaire élu à participer à l'établissement d'objectifs généraux pour le conseil scolaire de langue française qui permettent d'élaborer des politiques, d'en faire la mise en œuvre et le suivi;</li> <li>• Rendre compte régulièrement aux conseillères et conseillers scolaires de l'atteinte progressive de ces objectifs;</li> <li>• Utiliser les orientations du conseil scolaire de langue française comme critères fondamentaux lors de la prise des décisions tout en considérant que les leaders du système sont les grands « gardiens » de ces orientations;</li> <li>• Utiliser les meilleurs résultats de recherche disponibles et d'autres données probantes recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions;</li> <li>• Bâtir la capacité et la disposition du conseil scolaire de langue française à pouvoir utiliser systématiquement des données recueillies afin de contribuer à la prise de décisions efficaces, p. ex., offrir une formation aux directions d'école, aux directions adjointes et au personnel enseignant liée à l'utilisation des données et de la recherche pour soutenir la prise de décisions;</li> <li>• Articuler et modeler les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire de langue française en situation minoritaire auprès du personnel enseignant lors de visites dans les écoles;</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre les plans d'amélioration du conseil scolaire et de l'école en collaboration avec les leaders scolaires;</li> <li>• Adapter les initiatives et les cadres provinciaux afin de s'assurer qu'ils soient flexibles et qu'ils contribuent et non pas à ce qu'ils nuisent à l'atteinte des objectifs.</li> </ul>	<p><b>Réseautage et harmonisation</b></p> <p><b>En tant que leader du système :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiver les autres et travailler avec eux pour la création d'une culture partagée et d'un climat positif reflétant le mandat du conseil scolaire de langue française en situation minoritaire;</li> <li>• Créer des structures et des normes à l'intérieur du conseil scolaire de langue française pour assurer des conversations régulières ouvertes à l'apprentissage au sujet de l'amélioration dans les écoles et l'ensemble du conseil scolaire. Ces structures et ces normes favorisent un réseau étroitement interconnecté des leaders scolaires et des leaders du système qui travaillent ensemble pour atteindre les orientations du conseil scolaire;</li> <li>• Utiliser les réseaux qui sont créés comme outil principal de perfectionnement professionnel des leaders scolaires;</li> <li>• Faire régulièrement le suivi de l'harmonisation des politiques et des procédures du conseil scolaire de langue française ainsi que de la répartition des ressources d'après la révision des orientations ou des changements dans les processus d'amélioration.</li> </ul>

## RESSOURCES PERSONNELLES

Les leaders s'appuient sur les ressources personnelles en leadership

### Ressources cognitives

- Capacité de résolution de problèmes
- Connaissances des conditions favorables dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves

### Ressources sociales:

- Perception des émotions
- Gestion des émotions
- Réactions émotionnelles appropriées

# CONSEIL SCOLAIRE DE LANGUE FRANÇAISE

## Pratiques intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province Cadrage culturel des écoles de langue française, sa vision et ses objectifs.

Les leaders scolaires que pour les leaders du système, mais leur mise en œuvre diffère de diverses façons qualitatives. Ces pratiques uniques sont classées selon les quatre domaines du *Cadre d'efficacité des conseils scolaires. (CECS)*

Développement du leadership	Relations
<p><b>En tant que leader du système qui appuient les leaders professionnels<sup>1</sup>:</b></p> <p><b>En tant que leader du système :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les meilleures données probantes sur le leadership efficace comme critères principaux lors du recrutement, de la sélection, du perfectionnement et de l'évaluation des leaders;</li> <li>• Effectuer régulièrement un processus d'évaluation fiable du leadership aux fins d'évaluations formatives et sommatives;</li> <li>• Permettre aux leaders scolaires compétents de rester en poste dans leur école pendant une période de temps significative;</li> <li>• Offrir, à l'intérieur du conseil scolaire de langue française en situation minoritaire, les ressources nécessaires aux leaders potentiels ou à celles et ceux déjà en poste afin qu'ils développent leurs habiletés de leadership;</li> <li>• Élaborer des plans de relève réalistes pour les postes de leadership;</li> <li>• Être un modèle en ce qui a trait aux pratiques, aux dispositions et aux habitudes de travail attendues par le conseil scolaire de langue française en situation minoritaire de la part de ses leaders.</li> </ul> <p><b>En tant que leaders du système qui appuient les leaders élus à :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• communiquer à la communauté le mandat éducatif et culturel des écoles de langue française ainsi que la vision et les objectifs du conseil scolaire;</li> <li>• maintenir le cheminement culturel ainsi que le souci de l'apprentissage et du bien-être des élèves au cœur du processus de prise de décisions du conseil scolaire;</li> <li>• harmoniser les politiques et les ressources financières du conseil scolaire afin de se conformer à la vision du conseil scolaire de langue française et atteindre les objectifs en ce qui concerne la construction identitaire, l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves;</li> <li>• amener les leaders élus à respecter le rôle de la direction de l'éducation et des cadres supérieurs dans les activités quotidiennes de gestion du conseil;</li> <li>• établir des relations de travail productives et collégiales avec les membres du conseil élu;</li> <li>• s'assurer de la disponibilité d'occasions de perfectionnement professionnel pour les leaders élus;</li> <li>• modéliser et témoigner des orientations du conseil scolaire de langue française par des mots et des gestes.</li> </ul>	<p><b>En tant que leader du système :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager et maintenir des relations réciproques axées sur la collaboration entre les leaders du système et les leaders scolaires;</li> <li>• Appuyer les initiatives quant à l'engagement des parents à l'échelon local et compléter celles-ci avec les ressources du conseil scolaire;</li> <li>• Contribuer à l'établissement de relations entre le conseil scolaire de langue française et le ministère de l'Éducation fondées sur un intérêt marqué pour l'atteinte des objectifs provinciaux et ceux du conseil scolaire tout en respectant son contexte local.</li> </ul>

## RESSOURCES EN LEADERSHIP

Leadership pour mettre en œuvre des pratiques de leadership efficaces

### Ressources psychologiques

- Optimisme
- Auto-efficacité
- Résilience

<sup>1</sup> Dans le Cadre de leadership, le terme "leader professionnel" est surtout utilisé en référence aux personnes qui occupent un rôle de leadership formel en administration dans une école ou au conseil scolaire, tel que la direction d'école, la direction adjointe, l'agente ou l'agent de supervision et le personnel du conseil scolaire.

# LE LEADERSHIP AU NIVEAU DU CONSEIL SCO

**Le leadership consiste à exercer une influence sur les membres de l'organisation et le dans le but de définir et de réaliser le mandat éducatif, culturel et pasto**

Les pratiques de leadership décrites dans la section du leadership au niveau de l'école du CLO sont utiles au façons qualitatives. Ce tableau synthèse présente les pratiques supplémentaires qui doivent être mises en d'efficacité des cons

Processus essentiels	Conditions favorables
<p><b>Établir les orientations et réaliser les objectifs</b></p> <p><b>En tant que leader du système catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que la mission, la vision et les orientations du conseil scolaire catholique de langue française en situation minoritaire soient connues, comprises et partagées par tous les membres de l'organisation;</li> <li>• Veiller à ce que le message chrétien soit incarné dans la vie, l'esprit, les relations, les procédures de fonctionnement et les orientations du conseil scolaire;</li> <li>• Bâtir une vision commune en lien avec le document Mission –L'école catholique de langue française en Ontario qui contribuera à faire accepter les objectifs collectifs et à établir des attentes élevées reflétant le mandat du conseil scolaire catholique de langue française;</li> <li>• Encourager le conseil scolaire élu à participer à l'établissement d'objectifs généraux pour le conseil scolaire catholique de langue française qui permettent d'élaborer des politiques, d'en faire la mise en œuvre et d'en faire le suivi;</li> <li>• Rendre compte régulièrement aux conseillères et conseillers scolaires de l'atteinte progressive de ces objectifs;</li> <li>• Utiliser les orientations du conseil scolaire catholique de langue française comme critères fondamentaux lors de la prise des décisions tout en considérant que les leaders du système sont les grands « gardiens » de ces orientations;</li> <li>• Utiliser les meilleurs résultats de recherche disponibles et d'autres données probantes recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions;</li> <li>• Bâtir la capacité et la disposition du conseil scolaire catholique de langue française à pouvoir utiliser systématiquement des données recueillies afin de contribuer à la prise de décisions efficaces, p. ex., offrir des formations aux directions d'école, aux directions adjointes et au personnel enseignant liées à l'utilisation des données et l'utilisation de la recherche pour soutenir la prise de décisions;</li> <li>• Articuler et modeler les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire catholique de langue française en situation minoritaire auprès du personnel lors de visites dans les écoles;</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre les plans d'amélioration du conseil scolaire et de l'école en collaboration avec les leaders scolaires;</li> </ul>	<p><b>Réseautage et harmonisation</b></p> <p><b>En tant que leader du système catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiver les autres et travailler avec eux pour la création d'une culture partagée et d'un climat positif reflétant le mandat du conseil scolaire catholique de langue française en situation minoritaire;</li> <li>• Créer des structures et des normes à l'intérieur du conseil scolaire catholique de langue française pour assurer des conversations régulières ouvertes à l'apprentissage au sujet de l'amélioration dans les écoles et l'ensemble du conseil scolaire. Ces structures et ces normes favorisent un réseau étroitement interconnecté des leaders scolaires et des leaders du système qui travaillent ensemble pour atteindre les orientations du conseil scolaire;</li> <li>• Utiliser les réseaux qui sont créés comme outil principal de perfectionnement professionnel des leaders scolaires;</li> <li>• Faire régulièrement le suivi de l'harmonisation des politiques et des procédures du conseil scolaire catholique de langue française ainsi que de la répartition des ressources d'après la révision des orientations dans les processus d'amélioration.</li> </ul>

## RESSOURCES PERSONNELLES

Les leaders s'appuient sur les ressources personnelles en leader

### Ressources cognitives

- Capacité de résolution de problèmes
- Connaissances des conditions favorables dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves

### Ressources sociales:

- Perception des émotions
- Gestion des émotions
- Réactions émotives appropriées

# CONSEIL SCOLAIRE CATHOLIQUE DE LANGUE FRANÇAISE

## Pratiques intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province Mandat des écoles catholiques de langue française, sa vision et ses objectifs.

tant pour les leaders scolaires que pour les leaders du système, mais leur mise en œuvre diffère de diverses manières par les leaders du système. Ces pratiques uniques sont classées selon les quatre domaines du Cadre de leadership scolaires. (CÉCS)

Développement du leadership	Relations
<p><b>En tant que leader du système catholique qui appuie les leaders professionnels<sup>1</sup>:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Engager tout le personnel dans un cheminement de foi et un développement professionnel qui lui permettra d'être un leader de la foi;</li> <li>Utiliser les meilleures données probantes sur le leadership efficace comme critères principaux lors du recrutement, de la sélection, du perfectionnement et de l'évaluation des leaders;</li> <li>Effectuer régulièrement un processus d'évaluation fiable du leadership aux fins d'évaluations formatives et sommatives;</li> <li>Permettre aux leaders scolaires compétents de rester en poste dans leur école pendant une période de temps significative;</li> <li>Offrir, à l'intérieur du conseil scolaire catholique de langue française en situation minoritaire, les ressources nécessaires aux leaders potentiels ou en poste afin qu'ils développent leurs habiletés de leadership;</li> <li>Élaborer des plans de relève réalistes pour les postes de leadership;</li> <li>Être un modèle en ce qui a trait aux pratiques, aux dispositions et aux habitudes de travail attendues par le conseil scolaire catholique de langue française en situation minoritaire de la part de ses leaders.</li> </ul> <p><b>En tant que leader du système catholique qui appuie les leaders élus à :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>communiquer à la communauté le mandat éducatif, culturel et pastoral des écoles catholiques de langue française ainsi que la vision et les objectifs du conseil scolaire;</li> <li>maintenir le cheminement culturel et pastoral ainsi que le souci de l'apprentissage et du bien-être des élèves au cœur du processus de prise de décisions du conseil scolaire;</li> <li>harmoniser les politiques et les ressources financières du conseil scolaire afin de se conformer à la vision du conseil scolaire catholique de langue française et atteindre les objectifs en ce qui concerne la construction identitaire, l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves;</li> <li>amener les leaders élus à respecter le rôle de la direction de l'éducation et des cadres supérieurs dans les activités quotidiennes de gestion du conseil;</li> <li>établir des relations de travail productives et collégiales avec les membres du conseil élu;</li> </ul>	<p><b>En tant que leader du système catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager et maintenir des relations réciproques axées sur la collaboration entre les leaders du système et les leaders scolaires;</li> <li>Appuyer les initiatives quant à l'engagement des parents à l'échelon local et compléter celles-ci avec les ressources du conseil scolaire;</li> <li>Contribuer à l'établissement de relations entre le conseil scolaire catholique de langue française et le ministère de l'Éducation fondées sur un intérêt marqué pour l'atteinte des objectifs provinciaux et ceux du conseil scolaire tout en respectant son contexte local.</li> </ul>

<sup>1</sup> Dans le Cadre de leadership, le terme "leader professionnel" est surtout utilisé en référence aux personnes qui occupent un rôle de leadership formel en administration dans une école ou au conseil scolaire, tel que la direction d'école, la direction adjointe, l'agente ou l'agent de supervision et le personnel du conseil scolaire.

## COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

Leadership pour mettre en œuvre des pratiques de leadership efficaces

### Ressources psychologiques

- Optimisme
- Auto-efficacité
- Résilience

## Ressources personnelles en leadership

En plus de reconnaître et de mettre en œuvre des pratiques réussies de leadership, les leaders efficaces possèdent souvent un petit nombre de ressources personnelles qui sont néanmoins cruciales et auxquelles ils font appel dans l'exercice du leadership. Une base de recherche irréfutable se concentre sur le développement des ressources cognitives, sociales et psychologiques et sur le recrutement de leaders ayant les attributs suivants :

Ressources personnelles en leadership		
Ressources cognitives	Ressources sociales	Ressources psychologiques
<p><b>Capacité de résolution de problèmes</b></p> <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> <p><b>Connaissance des conditions présentes dans l'école et dans les salles de classes et qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions techniques/rationnelles</li> <li>• Conditions émotionnelles</li> <li>• Conditions organisationnelles</li> <li>• Conditions familiales</li> </ul>	<p><b>Qui incluent l'habileté à :</b></p> <p><b>Percevoir les émotions</b></p> <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> <p><b>Gérer ses émotions</b></p> <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> <p><b>Avoir des réactions émotionnelles appropriées</b></p> <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>	<p><b>Optimisme</b></p> <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> <p><b>Auto-efficacité</b></p> <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> <p><b>Résilience</b></p> <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>



## À propos de l'Institut de leadership en éducation

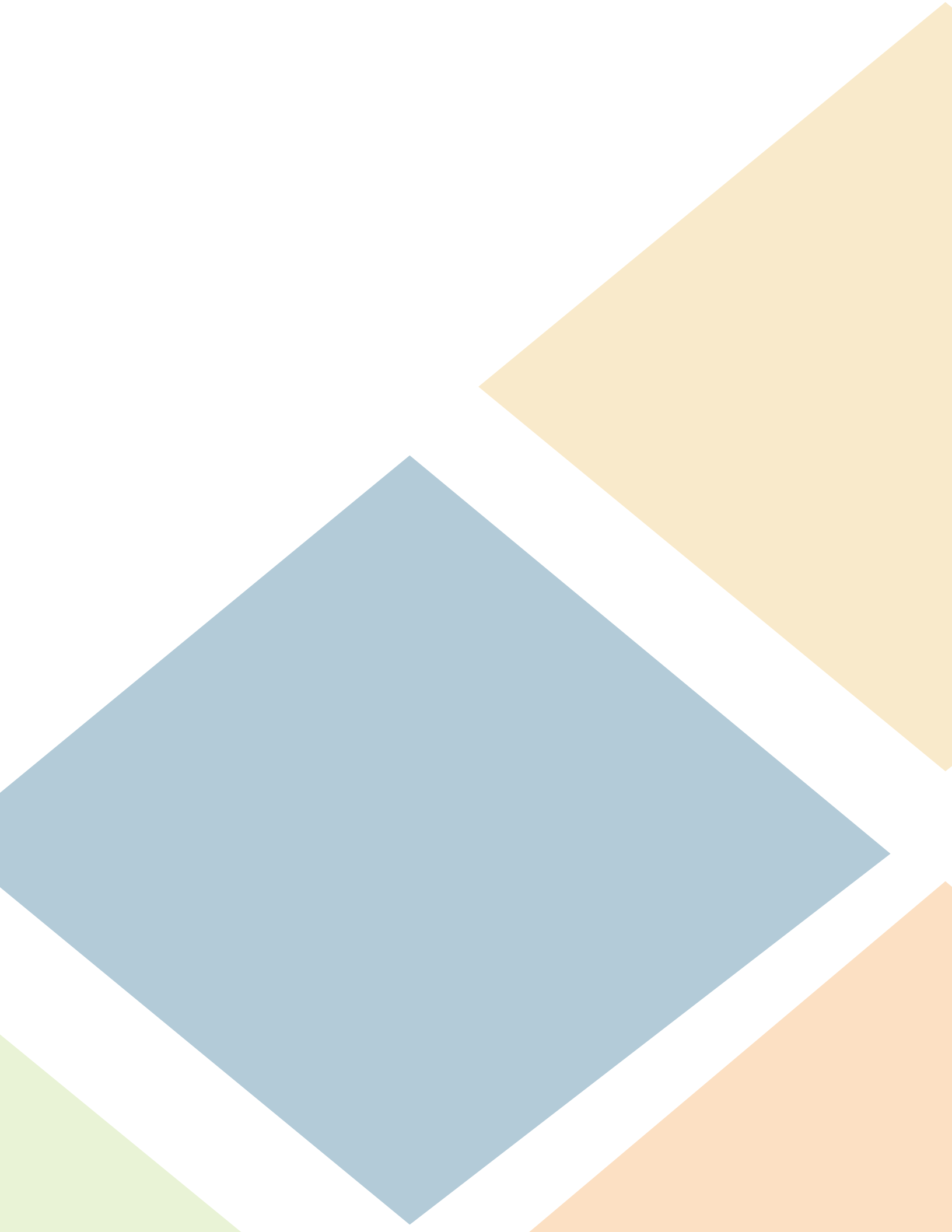
L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario rassemble des représentantes et des représentants d'associations de directions d'école et de directions adjointes, d'associations d'agentes et agents de supervision, de conseils de directions de l'éducation et du ministère de l'Éducation qui travaillent en collaboration pour élaborer un modèle de leadership stratégique tripartite de haut calibre avec les écoles, les conseils scolaires et les leaders provinciaux. Le mandat de l'Institut consiste à favoriser l'efficacité du leadership par des occasions d'apprentissage professionnel fondées sur la recherche, sur des pratiques de leadership réussies et sur de saines stratégies. Son objectif ultime est d'aider les leaders scolaires et les leaders du système à maximiser le rendement des élèves.

Dans le cadre de ses travaux sur la recherche en action, l'Institut a adopté le Cadre de leadership 2012. Le Cadre identifie les pratiques de leadership réussies à l'intention des directions d'école, des directions adjointes, et des agentes et agents de supervision, ainsi que les meilleures pratiques et procédures à mettre en œuvre au niveau du conseil scolaire pour favoriser l'exercice d'un leadership fructueux. De plus, le Cadre propose un petit nombre de ressources personnelles en leadership (caractéristiques et tendances) qui sont les plus susceptibles d'influencer positivement la façon dont les leaders appliquent les pratiques de leadership.

L'Institut continue de faire en sorte que tous les partenaires et les intervenantes et intervenants en éducation partagent une vision commune du leadership qui respecte la diversité des quatre secteurs du système scolaire de l'Ontario. Dans le cadre de son mandat, l'Institut ouvre la voie à une approche plus cohérente, plus branchée et plus coordonnée visant l'intégration du savoir, de la recherche, des politiques et des pratiques en éducation. APPLIKI, un moteur de recherche complet présenté sur le site de l'Institut offre une variété de ressources exemplaires en matière d'élaboration de plans de relève et développement de talents afin de promouvoir la collaboration, le réseautage et le partage des pratiques gagnantes.

## Organisations partenaires de l'Institut de leadership en éducation :

- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne
- Catholic Principals' Council of Ontario
- Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation
- Ministère de l'Éducation
- Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
- Ontario Principals' Council
- Ontario Public Supervisory Officials' Association





[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)

*Imprimé août 2012*