

DOMAINE : **ADMINISTRATION**RÉFÉRENCE : [ADM 1.10 Évaluation du rendement de la direction de service](#)

Révisée le : 25 septembre 2017 (CF)

*L'usage du masculin a pour but d'alléger le texte.*

## LE LEADERSHIP AU NIVEAU D'UN SERVICE CATHOLIQUE DE LANGUE FRANÇAISE

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

Établir les orientations	Nouer des relations et développer la capacité des gens	Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées	Améliorer le programme d'enseignement (Directions de services pédagogiques)	Assurer l'imputabilité
<p><b>Élaborer une vision commune</b></p> <p><b>En tant que leader du système catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>encourager le personnel du service, les intervenants en éducation représentant la diversité de la province à prendre un engagement à l'égard des objectifs et de la vision du Conseil, lesquels sont enracinés dans l'Évangile et constituent une source motivante pour le travail à accomplir;</li> <li>faire comprendre la nature précise du mandat éducatif et culturel du Conseil catholique de langue française et sa vision;</li> <li>encourager l'élaboration de normes organisationnelles souples qui facilitent la réorientation de la mission ou de la vision du Conseil;</li> <li>aider le personnel ainsi que les autres partenaires en éducation à comprendre le rapprochement entre le mandant de leur service, l'approche et les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province.</li> </ul> <p><b>Définir des objectifs précis, communs et à court terme</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>favoriser la participation des intervenants en éducation représentant la diversité de la province dans les processus de définition des objectifs de leur service qui soient nourris par une communauté centrée sur la vie du Christ;</li> <li>établir un consensus parmi le personnel et les intervenants en éducation relativement aux objectifs de leur service et les amener à contribuer à un climat scolaire positif qui reflète la croyance que tous les élèves et le personnel sont à l'image de Dieu;</li> <li>veiller à ce qu'il y ait consensus entre le personnel et les intervenants en éducation sur les objectifs du service ciblant un engagement envers un climat positif;</li> <li>veiller à ce que les objectifs soient communiqués clairement à l'ensemble des intervenants en éducation;</li> <li>encourager régulièrement les membres du personnel à</li> </ul>	<p><b>Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>reconnaître les réalisations de chaque membre du personnel;</li> <li>tenir compte de l'opinion des membres du personnel avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail;</li> <li>répondre aux besoins de chaque membre du personnel et tirer profit de leur expertise particulière;</li> <li>traiter les personnes et les groupes au sein du service de façon équitable conformément aux valeurs de la foi catholique.</li> </ul> <p><b>Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>encourager le personnel à réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y parvenir;</li> <li>mener des discussions sur le bien-fondé des pratiques actuelles et innovatrices;</li> <li>inciter le personnel à réévaluer la contribution de leurs pratiques;</li> <li>offrir la possibilité aux membres du personnel d'apprendre les uns des autres;</li> <li>suggérer de nouvelles idées pour l'apprentissage professionnel du personnel;</li> <li>encourager le personnel à se fixer des objectifs professionnels et à définir et à revoir ses propres objectifs et à les mesurer aux objectifs et aux priorités du service;</li> <li>encourager le personnel à adopter de nouvelles pratiques conformément à leurs champs d'intérêt et aux objectifs du service.</li> </ul>	<p><b>Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>faire preuve de collaboration dans le cadre de son travail;</li> <li>établir un climat de respect mutuel et de confiance entre ceux impliqués dans la collaboration;</li> <li>encourager la collaboration pour déterminer les processus à adopter et les résultats escomptés pour le groupe;</li> <li>aider à clarifier les objectifs visés et les rôles associés au travail collaboratif;</li> <li>encourager les compromis entre les collaborateurs;</li> <li>favoriser une communication ouverte et fluide visant la création et le maintien de communauté catholique d'apprentissage professionnel;</li> <li>fournir en tout temps les ressources adéquates pour favoriser la collaboration;</li> <li>susciter la participation du personnel de l'école à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions et des politiques importantes qui concernent l'école catholique de langue française en situation minoritaire;</li> <li>offrir des possibilités de leadership aux membres du personnel de l'école et les soutenir lorsqu'ils s'engagent.</li> </ul> <p><b>Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>offrir régulièrement au personnel des occasions de collaborer à l'amélioration des pratiques et mettre en place un système qui évalue leur travail collaboratif;</li> <li>former des équipes et des groupes qui se concentrent sur la résolution de problèmes;</li> <li>distribuer les fonctions de leadership pour des tâches précises;</li> <li>engager le personnel dans la prise de décisions qui a une incidence sur leur travail</li> </ul>	<p><b>Affectation du personnel au programme d'enseignement</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>recruter et choisir du personnel qui comprend, appuie et démontre un engagement envers le mandat du Conseil catholique de langue française en situation minoritaire;</li> <li>maintenir en poste le personnel 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 et l'établissement de relations de confiance.</li> </ul> <p><b>Fournir un soutien pour l'enseignement</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>faire un suivi actif du programme d'enseignement qui tient compte de l'approche culturelle de l'enseignement;</li> <li>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 de l'apprentissage;</li> <li>faire de l'observation dans les salles de classe et formuler des commentaires constructifs au personnel de l'école;</li> <li>accorder suffisamment de temps de préparation au personnel de l'école;</li> <li>fournir des conseils au personnel de l'école qui favorisent une approche de résolution de problème, inspirée des valeurs catholiques, qui invite l'élève à contribuer à la recherche de solutions;</li> <li>faciliter la participation du personnel de l'école à l'observation des pratiques pédagogiques et culturelles d'enseignement efficaces de leurs collègues dans leur école, mais aussi dans d'autres écoles;</li> <li>participer aux efforts d'amélioration des pratiques pédagogiques intégrant l'approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture francophone utilisée par le personnel de l'école;</li> <li>assurer que les valeurs catholiques sont imprégnées à travers le curriculum;</li> <li>prévoir des ressources pour appuyer l'enseignement du curriculum jet le cadre de référence de l'élève catholique de</li> </ul>	<p><b>Développer un sens d'imputabilité chez le personnel</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>susciter la participation régulière du personnel à l'analyse des données;</li> <li>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);</li> <li>encourager un sens de responsabilité et une imputabilité collective à l'égard des résultats visés;</li> <li>évaluer ses propres contributions au rendement et au profil culturel et spirituel du Conseil et tenir compte de la rétroaction des autres au sujet de son rendement;</li> <li>participer activement à l'évaluation de son rendement;</li> <li>assurer une formation continue du personnel pour faciliter son cheminement spirituel;</li> <li>démontrer son engagement à la mise en œuvre des valeurs catholiques.</li> </ul>

<p>évaluer leur progrès vers l'atteinte des objectifs liés au mandat éducatif et culturel du Conseil catholique de langue française;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>encourager le personnel 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 du service;</li> <li>faire fréquemment référence aux objectifs du service au moment de prendre des décisions sur les programmes et les orientations scolaires.</li> </ul> <p><b>Établir des attentes élevées</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fixer des attentes élevées pour le personnel et soi-même;</li> <li>encourager le personnel à être novateur;</li> <li>encourager le personnel à assumer sa responsabilité dans la réalisation de la vision et des objectifs du service et du Conseil;</li> <li>exprimer ses attentes en paroles et en gestes.</li> </ul> <p><b>Communiquer la vision et les objectifs</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>s'assurer qu'une vision catholique est clairement exprimée, partagée, comprise et mise en pratique;</li> <li>profiter des occasions formelles et informelles pour expliquer le mandat éducatif et culturel du Conseil, sa vision et ses objectifs aux intervenants en éducation;</li> <li>montrer aux intervenants en éducation comment le mandat éducatif et culturel du Conseil catholique de langue française, sa vision et ses objectifs se traduisent dans la pratique quotidienne et la prise de décisions;</li> <li>inviter régulièrement différents groupes d'intervenants à discuter en quoi leur travail contribue à la réalisation du mandat éducatif et culturel du service et du Conseil catholique de langue française, sa vision et ses objectifs.</li> </ul>	<p><b>Mettre en application les valeurs et les pratiques de l'école catholique de langue française</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>être très visible;</li> <li>participer activement aux activités culturelles et spirituelles et ainsi contribuer à enrichir la culture catholique du Conseil;</li> <li>s'engager dans un apprentissage continu de la foi;</li> <li>être facilement accessible au personnel des écoles;</li> <li>avoir des interactions fréquentes et significatives avec le personnel du service et des écoles et les élèves afin de favoriser l'atteinte des objectifs du service;</li> <li>démontrer l'importance de l'apprentissage continu en s'engageant de manière visible dans son apprentissage professionnel;</li> <li>donner l'exemple en posant des gestes conformes aux valeurs fondamentales et aux pratiques souhaitées du Conseil.</li> </ul> <p><b>Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>créer et nourrir une culture catholique basée sur le souci du bien-être d'autrui;</li> <li>être un modèle de responsabilité, d'intégrité et de compétence en effectuant ses tâches;</li> <li>agir conformément aux valeurs fondamentales et aux priorités du Conseil en tout temps afin d'établir la confiance;</li> <li>traiter le personnel avec respect, en écoutant et en considérant avec sérieux leurs idées;</li> <li>encourager le personnel à écouter et à considérer avec sérieux les idées des autres;</li> <li>établir des normes qui encouragent une appréciation pour les discussions constructives sur les pratiques réussies;</li> <li>faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers le personnel;</li> <li>encourager le personnel à faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les autres.</li> </ul>	<p><b>Établir des relations productives avec les partenaires et les communautés</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>créer un environnement dans lequel les partenaires sont accueillis et respectés;</li> <li>faire preuve d'un leadership qui inspire confiance aux partenaires – assurance, constance et considération;</li> <li>soutenir les efforts du personnel à encourager la participation de partenaires;</li> <li>encourager le personnel à adopter une vision ouverte de la participation des partenaires.</li> </ul> <p><b>Établir des liens entre le Conseil et la communauté</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>développer et maintenir des liens avec des spécialistes et des leaders du système, avec ceux qui connaissent bien les politiques, d'autres institutions et organisations de la communauté francophone et avec les membres du milieu de la recherche en éducation francophone minoritaire.</li> </ul> <p><b>Maintenir un environnement sain et sécuritaire</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>protéger les installations scolaires des intrus et des intrusions;</li> <li>s'assurer que les installations restent sécuritaires, saines et attrayantes;</li> <li>communiquer les normes en matière de comportements non violents et les appliquer équitablement;</li> <li>auto-habiliter le personnel à assumer un rôle de leadership dans la promotion d'un climat positif et à modeler un comportement approprié tel que l'enseigne l'Évangile;</li> <li>élaborer, en collaboration avec le personnel des processus visant à percevoir et à résoudre les conflits rapidement et efficacement à la manière de Jésus;</li> <li>offrir des occasions d'apprentissage au personnel sur les stratégies efficaces de résolution de conflits.</li> </ul> <p><b>Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs et culturels de l'école catholique de langue française</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>adopter des processus budgétaires efficaces;</li> <li>répartir des ressources de façon à ce qu'elles s'harmonisent aux priorités d'amélioration du service;</li> <li>assurer un financement soutenu pour les priorités d'amélioration du service;</li> <li>prévoir les ressources scolaires nécessaires;</li> <li>réévaluer et modifier la nature, le montant et l'harmonisation des ressources;</li> <li>assurer un suivi efficace et une responsabilité financière des ressources pour appuyer les priorités du service.</li> </ul>	<p>langue française.</p> <p><b>Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école catholique de langue française</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aider le personnel des écoles à comprendre l'importance de l'évaluation « de l'apprentissage au service de l'apprentissage et en tant qu'apprentissage »;</li> <li>aider le personnel de l'école à comprendre le cheminement culturel et catholique d'une personne;</li> <li>collaborer avec le personnel de l'école au cours du processus d'interprétation des données tant pédagogiques que culturelles;</li> <li>utiliser des données provenant de différentes sources pour analyser le progrès des élèves;</li> <li>repérer en priorité les élèves qui ont besoin d'un soutien accru;</li> <li>tenir compte de données explicites dans la prise de décisions au sujet de l'amélioration du rendement des élèves et de l'école;</li> <li>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;</li> <li>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;</li> <li>offrir au personnel de l'école 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).</li> </ul> <p><b>Maximiser le temps d'apprentissage</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>créer et appliquer en code de conduite uniforme dans toute l'école;</li> <li>réduire au minimum les interruptions quotidiennes pendant la période d'enseignement en salle de classe;</li> <li>mettre en place une procédure systématique qui établit la marche à suivre en ce qui concerne les initiatives externes;</li> <li>élaborer, avec le personnel de l'école, des lignes directrices pour régir le temps consacré par le personnel aux activités non pédagogiques et parascolaires;</li> <li>évaluer régulièrement la valeur ajoutée des activités parascolaires aux priorités d'apprentissage et de cheminement culturel et pastoral des élèves.</li> </ul>	<p><b>Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe</b></p> <p><b>En tant que leader scolaire catholique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>définir clairement les responsabilités du personnel pour que tous les comprennent et les acceptent, et les soumettre à une révision et à une évaluation rigoureuses;</li> <li>mesurer et faire un suivi de l'efficacité du personnel;</li> <li>harmoniser les objectifs du service à ceux du Conseil, de la politique d'aménagement de la langue et de la foi;</li> <li>créer un modèle organisationnel qui reflète les valeurs du Conseil catholique de langue française en situation minoritaire et veiller à ce que les systèmes de gestion, les structures et els processus respectent les exigences légales.</li> </ul>
--	---	--	---	---

<b>RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP</b> Les leaders s'appuient sur les ressources personnelles en leadership pour mettre en œuvre des pratiques de leadership efficaces.		
<b>Ressources cognitives :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité de résolution de problèmes</li> <li>Connaissances des conditions favorables dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves</li> </ul>	<b>Ressources sociales :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perception des émotions</li> <li>Gestion des émotions</li> <li>Réactions émotives appropriées</li> </ul>	<b>Ressources psychologiques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisme</li> <li>Auto-efficacité</li> <li>Résilience</li> </ul>