



bcp  vpa

Standards de leadership Cahier de travail

pour les directions d'école et
directions d'école adjointes de la
Colombie-Britannique
2019

Développé par le comité de révision des *Standards de leadership* de la BCPVPA | juillet 2019
version française | juin 2020



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3	Leadership relationnel	28
Résumé des <i>Standards de leadership</i>	6	Standard n° 5: Capacité métacognitive	29
Principes d'apprentissage des peuples autochtones	8	Standard n° 6: Capacité interpersonnelle	32
Leadership éthique	9	Standard n° 7: Leadership culturel	34
Standard n° 1: Diriger une communauté d'entraide et d'apprentissage	10	Standard n° 8: Développement communautaire	38
Standard n° 2: Prise de décision éthique	12	Leadership organisationnel	41
Leadership pédagogique	15	Standard n° 9: Gestion et administration	42
Standard n° 3: Créer une culture d'apprentissage Diriger l'apprentissage	16	Outil d'autoévaluation	46
Standard n° 3: Créer une culture d'apprentissage Pratiques collaboratives	18	Leadership éthique	47
Standard n° 3: Créer une culture d'apprentissage Concept des apprenants au centre de l'apprentissage	21	Leadership pédagogique	48
Standard n° 3: Créer une culture d'apprentissage Innovation et questionnement (enquête)	23	Leadership relationnel	50
Standard n° 4: Programme d'études, enseignement et évaluation	25	Leadership organisationnel	52
		Compilation de l'autoévaluation	53
		Comité de révision des <i>Standards de leadership</i> de la BCPVPA . . .	54

INTRODUCTION AUX STANDARDS DE LEADERSHIP DE LA BCPVPA pour les directions d'école et les directions adjointes de la C.-B.

Les élèves, les éducateurs et les communautés scolaires s'épanouissent grâce à un leadership éducatif compétent (ministère de l'Éducation de la C.-B., 2017, p.15). Tirée du document *Leadership Development in the BC Education Sector*, cette citation rend bien ce qu'avait conclu Michael Fullan il y a plus de dix ans: « pour que le développement professionnel des enseignants ait un impact durable et à grande échelle sur l'apprentissage des élèves dans son ensemble, la recherche est sans équivoque - on ne peut le faire sans leadership actif et de qualité » (2006, p.1 de l'ouvrage *Quality leadership = Quality learning: Proof Beyond Reasonable Doubt*).

Alors que la complexité des tâches des leaders d'aujourd'hui ne cesse d'augmenter en envergure et en profondeur, les Standards de leadership de 2019 de la **B.C. Principals' & Vice-Principals' Association (BCPVPA)** serviront de guide d'apprentissage pour les futurs leaders, ainsi que pour les directions d'école et les directions adjointes à toutes les étapes de leur carrière. Les Standards de leadership continueront également d'orienter la conception des programmes de développement du leadership dans les écoles, les conseils scolaires et la province.

Les *Standards de leadership* ont pour but de favoriser l'apprentissage et le développement professionnels continus en vue d'assurer un leadership efficace. Dans leur formulation actuelle, ils sont génériques, assujettis au contexte et ambitieux. Par conséquent, le présent document peut être utilisé pour encadrer des plans de développement professionnel personnels qui appuient la durabilité et les pratiques gagnantes. Cependant, il ne constitue pas un instrument d'évaluation ou de jugement du rendement individuel des directions d'école et des directions adjointes.

À PROPOS DE LA BCPVPA

La B.C. Principals' and Vice-Principals' Association (BCPVPA) est une association professionnelle bénévole qui représente les leaders scolaires employés à la direction d'école et à la direction adjointe au sein du système d'éducation publique de la Colombie-Britannique. La BCPVPA est fière de compter plus de 2 500 membres dans les 60 conseils scolaires de la province, et tous les conseils scolaires de la province ont une association locale de directions d'écoles et de directions adjointes reconnue représentant un chapitre de la BCPVPA. L'adhésion est ouverte à toute direction d'école, direction adjointe ou direction de l'éducation d'une école ou d'un conseil scolaire.

La BCPVPA a élaboré et présenté des programmes visant à répondre aux besoins professionnels des leaders du secteur de l'éducation de la C.-B. et a défendu l'éducation publique avec efficacité, en travaillant avec des partenaires gouvernementaux et locaux pour favoriser et améliorer la réussite des élèves. La BCPVPA offre des programmes conçus pour accroître la capacité de leadership de nos membres et pour assurer le rendement élevé de notre système. Elle donne également du soutien et des conseils aux membres qui ont besoin d'aide en matière de relations de travail.

Format du cahier de travail

Le cahier de travail a pour but d'offrir une copie imprimée du document *Standards de leadership*. Le format du cahier est semblable à celui des versions précédentes, avec une colonne d'exemples de pratiques où l'on peut prendre des notes. Le contenu des domaines, les standards de leadership, les énoncés d'action et les questions de réflexion possibles correspondent à celui du document *Standards de leadership*. Ce cahier comprend également une

version imprimée de l'outil d'autoévaluation correspondant à celui qu'on peut utiliser sur la plateforme BetterEducate. Le document *Standards de leadership* comprend une introduction détaillée sur les standards de leadership, un glossaire, les références et une liste d'acronymes. On retrouve également ce contenu sur le site Web de la BCPVPA et sur la plateforme BetterEducate.

Leadership et gestion

Les directions d'école et les directions adjointes efficaces apprennent à diriger l'apprentissage et à gérer l'organisation simultanément. Le leadership et la gestion peuvent être perçus comme des forces en concurrence, mais pour reprendre les propos de Bruce Beairsto (2006), « le leadership et la gestion sont le yin et le yang des organisations, car les deux sont coexistants, mutuellement interreliés et interdépendants ».

Dans les *Standards de leadership*, le leadership et la gestion ne sont pas perçus comme étant mutuellement exclusifs. On reconnaît plutôt que leur intégration est essentielle pour soutenir un leadership efficace. Les pratiques de gestion efficaces et efficaces doivent être à la base du leadership de qualité. Comme certaines des fonctions de gestion sont déterminées localement, on encourage les individus et les conseils scolaires à élaborer et à mettre en œuvre des activités d'apprentissage et de développement professionnels sur les pratiques de gestion spécifique qui soutiennent ce travail de leadership et de gestion dans le contexte de leur conseil scolaire.

Format des standards de leadership

Les *Standards de leadership* sont divisés en quatre domaines, neuf standards et de nombreux énoncés d'action. Cette structure vise à tenir compte du format des programmes d'études de la Colombie-Britannique.

Domaines = Grandes idées

Standards = Compétences essentielles

Énoncés d'action = Leadership (compétences disciplinaires)

Les principes d'apprentissages des peuples autochtones enrichissent la définition de ce qu'est le leadership de qualité et ont été intégrés tout au long du document.

Domaines — Grandes idées

Les quatre domaines reflètent l'état de la réflexion actuelle et représentent les dimensions les plus importantes du rôle d'une direction d'école et d'une direction adjointe.

Chaque domaine comprend un descripteur, ainsi qu'un énoncé de valeur.

- Leadership éthique
- Leadership pédagogique
- Leadership relationnel
- Leadership organisationnel.

Standards — Compétences essentielles

Chaque standard comprend un énoncé descriptif particulier et un ou des principes particuliers émanant des principes d'apprentissage des peuples autochtones.

Énoncés d'action = Leadership (compétences disciplinaires)

Les énoncés d'action spécifiques et les questions de réflexion possibles qui s'y rattachent guident et appuient les attentes en matière de pratiques de leadership de qualité par rapport à chaque standard, dans le contexte des programmes d'études de la Colombie-Britannique.

RÉSUMÉ DES STANDARDS DE LEADERSHIP

Domaine n° 1: Leadership éthique

Descripteur: Le domaine du leadership éthique porte sur le rôle de la direction d'école et de la direction adjointe pour ce qui est d'établir et de maintenir un sens de responsabilité morale découlant d'une vision fondée sur des valeurs, et pour ce qui est de prendre des décisions judicieuses dans les écoles.

Énoncé de valeur: Les directions d'école et directions adjointes favorisent et démontrent une harmonisation claire et cohérente entre le but moral et le but éthique de l'éducation.

Standard n° 1:

Diriger une communauté d'entraide et d'apprentissage

Les directions d'école et les directions adjointes guident le développement et la mise en œuvre des valeurs, de la vision, de la mission et des buts partagés, afin de soutenir l'apprentissage et la réussite de tous les apprenants.

Standard n° 2:

Prise de décision éthique

Les directions d'école et les directions adjointes définissent le processus de prise de décision à l'aide d'un cadre éthique reposant sur le but moral et la mission de l'école.

Domaine n° 2: Leadership pédagogique

Descripteur: Le domaine du leadership pédagogique porte sur le rôle de la direction d'école et de la direction adjointe dans l'amélioration de la qualité des processus d'enseignement et d'apprentissage des élèves et des adultes de l'école.

Énoncé de valeur: Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle prépondérant dans le modelage, la création et le maintien d'une communauté qui appuie tous les apprenants.

Standard n° 3:

Créer une culture d'apprentissage

Sous-standards : Diriger l'apprentissage, les pratiques collaboratives, le concept des apprenants au centre de l'apprentissage, l'innovation et le questionnement (enquête)

Les directions d'école et les directions adjointes facilitent la création d'un environnement qui encourage la collaboration, l'engagement et l'apprentissage inspiré et inspirant.

Standard n° 4:

Programme d'études, enseignement et évaluation

Les directions d'école et les directions adjointes possèdent des connaissances pédagogiques approfondies et des compétences qui maximisent l'impact sur l'apprentissage.

Domaine n° 3: Leadership relationnel

Descripteur: Le domaine du leadership relationnel décrit l'importance de l'intelligence émotionnelle et comment la capacité métacognitive, la capacité interpersonnelle et les compétences culturelles de la direction d'école et de la direction adjointe peuvent influencer sur les relations qui soutiennent l'apprentissage, la réussite des élèves et des adultes et le développement communautaire.

Énoncé de valeur: Les directions d'école et les directions adjointes ont la responsabilité d'influer efficacement sur la culture et les relations, pour soutenir le développement, l'engagement et l'apprentissage des élèves et des adultes.

Standard n° 5: **Capacité métacognitive**

Les directions d'école et les directions adjointes possèdent la connaissance de soi et les qualités personnelles qui soutiennent des relations positives et bâtissent des cultures d'intégrité.

Standard n° 6: **Capacité interpersonnelle**

Les directions d'école et les directions adjointes établissent et soutiennent des relations de travail positives et efficaces au sein de l'école et de la communauté.

Standard n° 7: **Leadership culturel**

Les directions d'école et les directions adjointes développent et maintiennent une culture et un climat qui soutiennent l'apprentissage des élèves et des adultes.

Standard n° 8: **Développement communautaire**

Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle prépondérant dans la création et le maintien de communautés qui appuient tous les apprenants.

Domaine n° 4: Leadership organisationnel

Descripteur: Le domaine du leadership organisationnel porte sur le rôle de la direction d'école et de la direction adjointe au sujet de la gestion d'un environnement d'apprentissage organisationnel, au moyen d'un processus de collaboration.

Énoncé de valeur: Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle prépondérant dans la création et le maintien de communautés qui appuient tous les apprenants.

Standard n° 9: **Gestion et administration**

Les directions d'école et les directions adjointes planifient et gèrent de manière intentionnelle et stratégique, afin de renforcer la capacité de l'école à soutenir le développement et l'apprentissage des élèves.

PRINCIPES D'APPRENTISSAGE DES PEUPLES AUTOCHTONES

Dans le contexte des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada et la nouvelle conception du programme d'études de la Colombie-Britannique, les directions d'école et directions adjointes ont reçu le mandat de jouer un rôle de défenseuses et de championnes de l'éducation autochtone dans les établissements, lors de la planification des programmes d'études, dans les pratiques d'enseignement et au sein du milieu d'apprentissage.

La BCPVPA s'engage à veiller à ce qu'on tienne compte des principes d'apprentissage des peuples autochtones de façon authentique dans les *Standards de leadership* révisés. La ressource produite par le ministère de l'Éducation et le First Nations Education Steering Committee (FNESC) a été retenue comme guide de base, car il s'agit d'un document que la plupart des directions d'école et directions adjointes de la C.-B. connaissent bien.

En matière d'éducation autochtone, les directions d'école et directions adjointes ne sont pas toutes au même stade. Certaines commencent à peine à l'intégrer, alors que d'autres sont profondément engagées dans cette intégration. À ce titre, l'intégration des principes d'apprentissage des peuples autochtones dans les *Standards de leadership* actuels constitue une étape importante pour amorcer et maintenir le dialogue sur l'éducation autochtone dans les salles de classe, les écoles et les conseils scolaires.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones

- L'apprentissage soutient ultimement le bien-être de l'individu, de la famille, de la communauté, de la terre, des esprits et des ancêtres.
- L'apprentissage est holistique, réflexif, réfléchi, expérientiel, et relationnel (il vise un sens de connexion, des relations réciproques et un sentiment d'appartenance).
- L'apprentissage implique une prise de conscience des conséquences de ses actions.
- L'apprentissage reconnaît les rôles et les responsabilités générationnels.
- L'apprentissage reconnaît le rôle des savoirs autochtones.
- L'apprentissage est enchâssé dans la mémoire, le passé et les récits.
- L'apprentissage exige du temps et de la patience.
- L'apprentissage exige une exploration de sa propre identité.
- L'apprentissage reconnaît que certaines connaissances sont sacrées et ne seront partagées qu'avec permission et dans certaines situations.

« L'inclusion des perspectives et des connaissances autochtones est fondée sur le constat que celles-ci font partie du fondement historique et contemporain de la Colombie-Britannique et du Canada. Un des objectifs fondamentaux de cette inclusion est de faire en sorte que tous les élèves aient l'occasion de comprendre et de respecter leur patrimoine culturel et celui des autres. »

Programme d'études - Éducation autochtone de la C.-B., p. 1

LEADERSHIP ÉTHIQUE

Le domaine du leadership éthique porte sur le rôle de la direction d'école et de la direction adjointe pour ce qui est d'établir et de maintenir un sens de responsabilité morale découlant d'une vision fondée sur des valeurs, et pour ce qui est de prendre des décisions judicieuses dans les écoles.

Énoncé de valeur

Les directions d'école et directions adjointes favorisent et démontrent une harmonisation claire et cohérente entre le but moral et le but éthique de l'éducation.

Standard n° 1: Diriger une communauté d'entraide et d'apprentissage

Les directions d'école et les directions adjointes guident le développement et la mise en œuvre des valeurs, de la vision, de la mission et des buts partagés, afin de soutenir l'apprentissage et la réussite de tous les apprenants.

Standard n° 2: Prise de décision éthique

Les directions d'école et les directions adjointes définissent le processus de prise de décision à l'aide d'un cadre éthique reposant sur le but moral et la mission de l'école.

STANDARD N° 1: DIRIGER UNE COMMUNAUTÉ D'ENTRAIDE ET D'APPRENTISSAGE

Les directions d'école et les directions adjointes guident le développement et la mise en œuvre des valeurs, de la vision, de la mission et des buts partagés, afin de soutenir l'apprentissage et la réussite de tous les apprenants.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones:

L'apprentissage est enchâssé dans la mémoire, le passé et les récits.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un environnement sécuritaire et inclusif axé sur l'apprentissage des élèves. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les valeurs, la vision et les objectifs clés de votre communauté d'apprentissage? • Comment l'environnement scolaire reflète-t-il les valeurs des membres de votre communauté autochtone locale et diversifiée? • Comment favorisez-vous une vision partagée auprès de votre communauté et de vos groupes de partenaires? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un processus inclusif pour appuyer la direction prise par l'école et le conseil scolaire. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment vos interactions avec les adultes et les élèves montrent-elles le respect et l'inclusion? • Comment créez-vous la vision de votre école pour tenir compte de sa mission et de celle du conseil scolaire? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir au monde changeant et à son impact sur le maintien des valeurs, de la vision et de la mission de l'école et du conseil scolaire. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les changements dans le monde qui remettent en question la vision, les valeurs et la mission de l'école? • Comment réagissez-vous à ces changements? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modeler le sens de responsabilité morale. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • De quelles façons vos actions servent-elles d'exemples de responsabilité morale pour refléter les valeurs, la vision et la mission de l'école? 	

STANDARD N° 2: PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE

Les directions d'école et les directions adjointes définissent le processus de prise de décision à l'aide d'un cadre éthique reposant sur le but moral et la mission de l'école.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones:

L'apprentissage implique une prise de conscience des conséquences de ses actions.

L'apprentissage reconnaît le rôle des savoirs autochtones

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modeler la pratique et la prise de décision éthiques fondées sur des valeurs et des croyances fondamentales. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont vos valeurs et croyances fondamentales et comment sont-elles visibles aux yeux des autres? • Comment aidez-vous les autres à comprendre et à adopter les valeurs et les croyances autochtones? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en œuvre des protocoles et des processus reposant sur un cadre éthique solide. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel cadre et quelles données probantes utilisez-vous pour prendre des décisions? • Comment intégrez-vous les traditions et les valeurs de votre communauté? 	

Énoncés d'action

- Comprendre la différence entre un problème de type « un bien contre un mal » et un dilemme de type « un bien contre un bien ».

Questions de réflexion possibles

- Comment déterminez-vous la différence entre un problème et un dilemme?
- Comment cette distinction entre un problème et un dilemme influence-t-elle votre prise de décision?
- Comment les principes d'apprentissage des peuples autochtones influent-ils sur votre prise de décision?

Exemples tirés de votre pratique**Énoncés d'action**

- Modeler de manière ouverte et honnête les façons d'explorer les défis et de trouver des solutions.

Questions de réflexion possibles

- Comment votre personnel sait-il que votre prise de décision est guidée par vos valeurs fondamentales?
- Comment intégrez-vous des pratiques réparatrices pour résoudre les conflits?

Exemples tirés de votre pratique

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir et favoriser une communication appropriée. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • De quelle façon vos valeurs guident-elles toutes les formes de communication? • Comment utilisez-vous les traditions autochtones à travers vos différentes formes de communication? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les exigences du Code de déontologie de la BCPVPA, du Code de pratique professionnelle, de la Loi scolaire (School Act de la C.-B.) et des normes de la TRB. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment ces codes guident-ils ou influencent-ils votre pratique? 	

LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE

Le domaine du leadership pédagogique porte sur le rôle de la direction d'école et de la direction adjointe dans l'amélioration de la qualité des processus d'enseignement et d'apprentissage des élèves et des adultes dans les écoles.

Énoncé de valeur relatif au domaine

Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle prépondérant dans le modelage, la création et le maintien d'une communauté qui appuie tous les apprenants.

Standard n° 3: Créer une culture d'apprentissage

Sous-standards: Diriger l'apprentissage, les pratiques collaboratives, le concept des apprenants au centre de l'apprentissage, l'innovation et le questionnement (enquête).

Les directions d'école et les directions adjointes facilitent la création d'un environnement qui encourage la collaboration, l'engagement et l'apprentissage inspiré et inspirant.

Standard n° 4: Programme d'études, enseignement et évaluation

Les directions d'école et les directions adjointes possèdent des connaissances pédagogiques approfondies et des compétences qui maximisent l'impact sur l'apprentissage.

STANDARD N° 3: CRÉER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE DIRIGER L'APPRENTISSAGE

Les directions d'école et les directions adjointes facilitent la création d'un environnement qui encourage la collaboration, l'engagement et l'apprentissage inspiré et inspirant.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones:

L'apprentissage exige du temps et de la patience.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir un continuum de l'apprentissage. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Comment votre communauté d'apprentissage s'engage-t-elle dans la croissance professionnelle? Comment l'apprentissage continu est-il démontré dans votre école? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> Avoir des conversations continues et ciblées sur la progression de l'apprentissage. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Quelles conditions avez-vous établies pour promouvoir le questionnement et les conversations? Quel est votre rôle dans le soutien de l'apprentissage continu? 	

Énoncés d'action

- Mettre l'accent sur la formation et le développement professionnels, afin de répondre aux besoins de la population en remettant en question et en repoussant les limites du statu quo.

Questions de réflexion possibles

- Comment soutenez-vous et encouragez-vous les changements dans la pratique professionnelle?
- Comment travaillez-vous avec votre personnel pour soutenir les objectifs de l'école et l'harmonisation avec la vision?
- Comment pourriez-vous aider le personnel à surmonter ses craintes et ses préjugés pour intégrer le contenu autochtone dans les programmes d'études et en classe?

Exemples tirés de votre pratique

STANDARD N° 3: CRÉER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE PRATIQUES COLLABORATIVES

Les directions d'école et les directions adjointes facilitent la création d'un environnement qui encourage la collaboration, l'engagement et l'apprentissage inspiré et inspirant.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones:

L'apprentissage exige du temps et de la patience.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir et encourager la communication basée sur des valeurs fondamentales. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment communiquez-vous vos valeurs fondamentales? • Comment favorisez-vous un climat de respect mutuel et de valeurs partagées? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer des occasions d'établir des relations professionnelles qui inspirent la confiance et démontrent du respect. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment reconnaissez-vous l'expertise et les talents du personnel? • Comment inspirez-vous la confiance et démontrez-vous du respect? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modéliser les conversations réflexives sur l'enseignement et l'apprentissage. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment encouragez-vous les conversations « ouvertes sur l'apprentissage » ? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'efficacité collective par l'établissement et le maintien de partenariats et de réseaux de collaboration. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'entendez-vous par « équipe »? • Comment vous assurez-vous que tous soient entendus? • Comment recueillez-vous et intégrez-vous des idées provenant de l'extérieur du domaine de l'éducation? • Comment établissez-vous un réseau d'apprenants? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir une relation de confiance et de soutien mutuel avec la communauté. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • De quoi faut-il tenir compte lors de l'établissement d'une communauté de collaboration? • Comment créez-vous une communauté collaborative? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Mettre en place des processus pour recueillir les commentaires de la communauté.	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment utilisez-vous la rétroaction pour examiner les pratiques de l'école et éclairer la prise de décisions?• Comment encouragez-vous la communauté à se faire entendre?• Comment habilitiez-vous les familles autochtones à participer activement à la communauté scolaire?	

STANDARD N° 3: CRÉER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

CONCEPT DES APPRENANTS AU CENTRE DE L'APPRENTISSAGE

Les directions d'école et les directions adjointes facilitent la création d'un environnement qui encourage la collaboration, l'engagement et l'apprentissage inspiré et inspirant.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones: L'apprentissage reconnaît les rôles et les responsabilités générationnels.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer un environnement d'apprentissage qui reconnaît les apprenants comme des participants essentiels. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment créez-vous une culture d'apprentissage? • Comment créez-vous une culture axée sur le développement de l'enfant dans son ensemble? • Comment répondez-vous aux besoins uniques des élèves? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoir des conversations ciblées et continues sur la croissance et le cheminement des élèves. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment approfondissez-vous les conversations sur la recherche en matière d'évaluation, la planification pédagogique, l'apprentissage socioémotionnel et la communication du progrès des élèves dans votre école? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appuyer le personnel et l'encourager à comprendre la communauté locale. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment honorez-vous la diversité culturelle? • Comment suscitez-vous la participation des enseignants à des conversations sur le lien entre l'apprentissage des élèves autochtones et leur passé, leur culture? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explorer d'autres façons de mesurer la réussite des élèves. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment encouragez-vous les conversations sur la mesure du progrès des élèves? 	

STANDARD N° 3: CRÉER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE INNOVATION ET QUESTIONNEMENT (ENQUÊTE)

Les directions d'école et les directions adjointes facilitent la création d'un environnement qui encourage la collaboration, l'engagement et l'apprentissage inspiré et inspirant.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones: L'apprentissage est holistique, réflexif, réfléchi, expérientiel, et relationnel (il vise un sens de connexion, des relations réciproques et un sentiment d'appartenance).

Énoncés d'action	Exemples tirés de votre pratique
<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir la réflexion et les conversations sur l'enseignement et l'apprentissage. 	
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Comment suscitez-vous et offrez-vous des occasions de collaboration? Comment créez-vous des occasions d'en apprendre davantage sur la pédagogie autochtone? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspirer et soutenir l'innovation. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment établissez-vous la confiance qui permet de soutenir l'innovation et la prise de risque? • Comment remettez-vous en question les structures qui sont perçues comme des obstacles? • Où constatez-vous des preuves d'innovation et de questionnement (enquête)? • Comment encouragez-vous et soutenez-vous les environnements d'apprentissage novateurs? • Comment suscitez-vous des possibilités de réflexion créative et critique? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer une culture d'amélioration continue. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment vous assurez-vous que la recherche, l'innovation et le questionnement (enquête) sont au cœur de tout apprentissage? • Comment fixez-vous et maintenez-vous des attentes élevées et réalisables pour tous les apprenants? 	

STANDARD N° 4: PROGRAMMES D'ÉTUDES, ENSEIGNEMENT ET ÉVALUATION

Les directions d'école et les directions adjointes possèdent des connaissances pédagogiques approfondies et des compétences qui maximisent l'apprentissage.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones:

L'apprentissage est enchâssé dans la mémoire, le passé et les récits.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer, encourager et soutenir l'utilisation de la recherche actuelle en éducation. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment maintenez-vous à jour les pratiques pédagogiques? • Comment suscitez-vous des occasions pour converser au sujet des pratiques pédagogiques actuelles? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser et assurer l'utilisation d'un éventail de pratiques d'évaluation efficaces. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment soutenez-vous la voix des élèves, l'autoévaluation et la recherche en matière d'évaluation? • Comment les pratiques d'évaluation s'harmonisent-elles aux objectifs d'apprentissage? • Comment vous assurez-vous que les méthodes d'évaluation sont différenciées en fonction des styles d'apprentissages? • Comment votre personnel transmet-il le progrès des élèves au fil du temps? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approfondir la compréhension et l'intégration des programmes d'études. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment soutenez-vous votre personnel dans la mise en œuvre des programmes d'études? • Comment travaillez-vous et apprenez-vous ensemble pour améliorer la compréhension des compétences? • Comment soutenez-vous l'intégration des visions du monde et des perspectives autochtones d'une manière pertinente et authentique? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifier, soutenir et analyser l'efficacité de l'enseignement de façon continue et en collaboration. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment veillez-vous à ce que les décisions pédagogiques appuient l'apprentissage des élèves? • Comment fournissez-vous une rétroaction constructive? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Faire participer les enseignants à la collecte de données, à l'analyse et aux conversations sur l'apprentissage des élèves.	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment veillez-vous à ce que les enseignants utilisent des données pour guider leur pratique et fixer des objectifs réalisables pour leurs élèves?• Comment utilisez-vous les données pour éclairer la prise de décision et l'amélioration de la pédagogie?• Comment mesurez-vous l'impact sur l'apprentissage des élèves?	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Encourager le développement continu de l'enseignement et de l'apprentissage.	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Quels sont les processus et structures en place pour soutenir le questionnement, l'apprentissage et le développement professionnels, ainsi que l'avancement de l'éducation?• Comment vous assurez-vous que les façons d'être, de savoir et de faire des peuples autochtones soient intégrées au programme d'études et à l'enseignement?	

LEADERSHIP RELATIONNEL

Le domaine du leadership relationnel décrit l'importance de l'intelligence émotionnelle et comment la capacité métacognitive, la capacité interpersonnelle et les compétences culturelles de la direction d'école et de la direction adjointe peuvent influencer sur les relations qui soutiennent l'apprentissage, la réussite des élèves et des adultes et le développement communautaire.

Énoncé de valeur

Les directions d'école et les directions adjointes ont la responsabilité d'influer efficacement sur la culture et les relations, pour soutenir le développement, l'engagement et l'apprentissage des élèves et des adultes.

Standard n° 5: Capacité métacognitive

Les directions d'école et les directions adjointes possèdent la connaissance de soi et les qualités personnelles qui soutiennent des relations positives et bâtissent des cultures d'intégrité.

Standard n° 6: Capacité interpersonnelle

Les directions d'école et les directions adjointes établissent et soutiennent des relations de travail positives et efficaces au sein de l'école et de la communauté.

Standard n° 7: Leadership culturel

Les directions d'école et les directions adjointes développent et maintiennent une culture et un climat qui soutiennent l'apprentissage des élèves et des adultes.

Standard n° 8: Développement communautaire

Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle prépondérant dans la création et le maintien de communautés qui appuient tous les apprenants.

STANDARD N° 5: CAPACITÉ MÉTACOGNITIVE

Les directions d'école et les directions adjointes possèdent la connaissance de soi et les qualités personnelles qui soutiennent des relations positives et bâtissent des cultures d'intégrité.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones: L'apprentissage soutient ultimement le bien-être de l'individu, de la famille, de la communauté, de la terre, des esprits et des ancêtres.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> Examiner les valeurs, les connaissances et les compétences qui ont un impact sur votre efficacité en tant que leader en éducation. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Quel est votre processus de réflexion? Comment identifiez-vous vos forces et vos domaines de croissance? Comment démontrez-vous votre engagement à l'égard du leadership? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprendre l'autogestion et la conscience de soi, et réfléchir à leur impact. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Quelles suppositions et quels préjugés personnels exercent de l'influence sur votre leadership? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'importance de s'engager dans des actions, des activités et des modes de communication qui développent les relations. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment développez-vous des relations positives avec les autres? • Comment vous préparez-vous, participez-vous et réfléchissez-vous à des conversations difficiles? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'importance de maintenir une grande visibilité et une grande accessibilité. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment démontrez-vous une grande visibilité et une grande accessibilité auprès des élèves, des parents et du personnel? • Comment surmontez-vous les défis quotidiens de votre emploi du temps tout en maintenant votre visibilité? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gérer son temps, établir des priorités et respecter les échéances. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment conciliez-vous avec efficacité les demandes concurrentes de votre rôle et votre bien-être? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rester au fait de la recherche, des pratiques gagnantes et des tendances de l'heure en éducation. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment identifiez-vous, planifiez-vous et mesurez-vous votre niveau de réussite par rapport à l'atteinte de vos buts personnels et professionnels? • Comment restez-vous au fait de la recherche, des pratiques gagnantes et des tendances de l'heure en éducation? 	

STANDARD N° 6: CAPACITÉ INTERPERSONNELLE

Les directions d'école et les directions adjointes établissent et soutiennent des relations de travail positives et efficaces au sein de l'école et de la communauté.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones: L'apprentissage reconnaît les rôles et les responsabilités générationnels. L'apprentissage est enchâssé dans la mémoire, le passé et les récits.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modeler une attitude positive et un engagement par rapport à la culture d'apprentissage de l'école. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment créez-vous une culture d'apprentissage positive dans l'école? • Comment honorez-vous les croyances, les valeurs, les cultures et les traditions de la communauté d'apprentissage? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer une école inclusive qui reconnaît et valorise la diversité. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment assurez-vous et célébrez-vous la diversité au sein de la communauté d'apprentissage? • Comment favorisez-vous un environnement où tous les membres se sentent en sécurité, valorisés et respectés? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la capacité de leadership chez les autres. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment créez-vous des possibilités de développer la capacité de leadership des gens? • Comment faites-vous participer le personnel à des activités qui renforceront sa capacité de leadership en éducation autochtone? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la mise sur pied d'équipes de travail et la collaboration au sein de l'école. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment créez-vous des possibilités de collaboration, de coopération et de rapprochement, au sein de la communauté d'apprentissage? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir des modes de communication efficaces et les modeler. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment favorisez-vous une communication utile et significative pour tout le monde? • Comment déterminez-vous l'efficacité de vos moyens de communication? • Comment établissez-vous et maintenez-vous les limites de la communication professionnelle? 	

STANDARD N° 7: LEADERSHIP CULTUREL

Les directions d'école et les directions adjointes développent et maintiennent une culture et un climat qui soutiennent l'apprentissage des élèves et des adultes.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones: L'apprentissage exige une exploration de sa propre identité. L'apprentissage reconnaît que certaines connaissances sont sacrées et ne seront partagées qu'avec permission et dans certaines situations.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer un environnement scolaire sain, sécuritaire et encadrant où règne la bienveillance. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les types de pratiques de prévention et d'intervention en place pour soutenir l'interaction positive entre les élèves, les membres du personnel et les parents? • Comment soutenez-vous le bien-être de votre personnel? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer une culture d'inclusion et de collaboration. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels types d'activités reconnaissent les différences individuelles et la diversité culturelle au sein de la communauté d'apprentissage? • Quels types d'activités reconnaissent et honorent la valeur de la langue et de la culture autochtones au sein de la communauté d'apprentissage? • Comment créez-vous une culture d'inclusion et de collaboration au sein de laquelle les individus sont traités avec justice, équité, dignité et respect? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modeler et encourager un climat de confiance et d'optimisme, où l'on peut prendre des risques 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment développez-vous une culture qui favorise le changement et la prise de risques? • Quelles stratégies utilisez-vous pour promouvoir la prise de risque? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournir des occasions pour avoir des conversations. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment développez-vous une culture d'apprentissage inclusive qui est axée sur l'amélioration de l'apprentissage des élèves et des adultes? • Comment suscitez-vous de l'intérêt au sujet de l'initiative et de la recherche en éducation? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer et maintenir un système de communication efficace et ouverte entre le personnel de l'école, les parents et la communauté. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les processus en place pour soutenir la communication ouverte? • Quels moyens de communication utilisez-vous pour garder le contact avec tous les membres de la communauté d'apprentissage et pour les informer? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourager et soutenir la participation positive des parents et la promotion de l'apprentissage de leur enfant. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles structures ou activités avez-vous établies pour donner aux parents la possibilité de participer à l'éducation de leur enfant? 	

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Favoriser une culture d'attentes élevées envers soi-même, les élèves, le personnel, la famille et la communauté.	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment établissez-vous des attentes élevées pour tous les membres de votre communauté d'apprentissage?• Comment continuez-vous à remettre en question le niveau des attentes au sein de votre communauté d'apprentissage?	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Faciliter, mettre en œuvre et gérer le changement éducatif.	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment pourriez-vous remettre le statu quo en question pour amorcer des changements?	

STANDARD N° 8: DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle prépondérant dans la création et le maintien de communautés qui appuient tous les apprenants.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones: L'apprentissage soutient ultimement le bien-être de l'individu, de la famille, de la communauté, de la terre, des esprits et des ancêtres.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer une culture d'inclusion et de collaboration. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les occasions et les structures en place pour encourager la participation authentique des parents et des membres la communauté? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer des réseaux pour améliorer l'apprentissage des élèves au sein de l'école et de la communauté et entre ces dernières. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que faites-vous pour faciliter la réussite de la transition d'une année d'études à l'autre pour les élèves? 	

Énoncés d'action

- Favoriser et maintenir des relations de collaboration avec des organismes externes pour protéger et soutenir les enfants.

Questions de réflexion possibles

- Comment établissez-vous des relations avec des organismes externes?
- Comment améliorez-vous les relations avec des organismes externes?
- Quel est le processus permettant d'examiner l'efficacité de vos relations avec les organismes externes?

Exemples tirés de votre pratique**Énoncés d'action**

- Créer un environnement scolaire sain, sécuritaire et encadrant où règne la bienveillance.

Questions de réflexion possibles

- Comment votre code de conduite soutient-il une communauté bienveillante?
- Quels sont les types de pratiques de prévention et d'intervention en place pour soutenir l'interaction positive entre les élèves, les membres du personnel et les parents?
- Comment mesurez-vous l'efficacité de la communauté bienveillante?
- Quel est votre processus de réflexion et de réaction?

Exemples tirés de votre pratique

Énoncés d'action

- Assurer la liaison avec les organismes et les organisations communautaires pour renforcer les occasions d'apprentissage.

Questions de réflexion possibles

- Comment accédez-vous à toutes les ressources communautaires potentielles pour soutenir la réussite de tous les élèves?
- Comment pourriez-vous défendre avec efficacité les intérêts de l'école, du conseil scolaire et de l'éducation publique?
- Quelles stratégies votre communauté d'apprentissage utilise-t-elle pour encourager et engager avec efficacité les apprenants d'âge préscolaire et leurs familles?
- Comment favorisez-vous les occasions d'éducation aux choix de carrière?

Exemples tirés de votre pratique

LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

Le domaine du leadership organisationnel porte sur le rôle de la direction d'école et de la direction adjointe au sujet de la gestion d'un environnement d'apprentissage organisationnel, au moyen d'un processus de collaboration.

Énoncé de valeur

Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle prépondérant dans la création et le maintien de communautés qui appuient tous les apprenants.

Standard n° 9: Gestion et administration

Les directions d'école et les directions adjointes planifient et gèrent de manière intentionnelle et stratégique, afin de renforcer la capacité de l'école à soutenir le développement et l'apprentissage des élèves.

STANDARD N° 9: GESTION ET ADMINISTRATION

Les directions d'école et les directions adjointes planifient et gèrent de manière intentionnelle et stratégique, afin de renforcer la capacité de l'école à soutenir le développement et l'apprentissage des élèves.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones: L'apprentissage reconnaît que certaines connaissances sont sacrées et ne seront partagées qu'avec permission et dans certaines situations.

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les lois, les règlements, les politiques, les conventions collectives et l'entente de rehaussement régissent vos décisions et vos actions. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les lois, les règlements, les politiques, les conventions collectives et l'entente de rehaussement autochtone éclairent-ils vos décisions et vos actions? • Quels cadres théoriques utilisez-vous pour encourager et guider le changement organisationnel? 	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et maintenir des structures et des processus pour appuyer la santé et la sécurité, le fonctionnement de l'école et la gestion des installations. 	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment vous assurez-vous que les installations matérielles et le bien-être de la communauté scolaire sont maintenus? • Comment vos structures organisationnelles facilitent-elles le bien-être des élèves et du personnel? 	

Énoncés d'action

- Harmoniser les ressources financières, humaines et pédagogiques avec le plan stratégique du conseil scolaire, l'entente de rehaussement et les priorités de l'école.

Questions de réflexion possibles

- Quels processus et structures avez-vous mis en place pour veiller à ce que les ressources financières de l'école soient gérées avec efficacité?
- Comment les ressources sont-elles allouées afin de soutenir les apprenants de manière équitable?
- Comment organisez-vous votre école pour optimiser l'apprentissage pour tous?
- Comment répartissez-vous les ressources afin de répondre aux besoins diversifiés des apprenants et d'assurer l'équité?
- Comment pourriez-vous déterminer si les ressources d'apprentissage existantes sont authentiques et culturellement appropriées?

Exemples tirés de votre pratique

<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Faciliter un processus efficace pour planifier la croissance de l'école.	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment mettez-vous sur pied des équipes collaboratives, des structures et des processus qui soutiennent l'apprentissage des élèves?• Comment utilisez-vous les données probantes provenant de l'école et de l'extérieur pour éclairer la planification, surveiller les progrès et gérer le changement?• Comment restez-vous au fait des tendances de l'heure en apprentissage et en recherche?• Comment utilisez-vous l'apprentissage et la recherche autochtones actuels pour renforcer les capacités au sein de la communauté d'apprentissage?	
<p>Énoncés d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Élaborer et mettre en œuvre un protocole de communication pour votre communauté d'apprentissage.	<p>Exemples tirés de votre pratique</p>
<p>Questions de réflexion possibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Quels processus sont en place pour déterminer si votre communication est efficace et répond aux besoins de la communauté d'apprentissage?• Comment vous assurez-vous que les protocoles de communication de l'école s'harmonisent à ceux du conseil scolaire?• Comment remettez-vous en question les hypothèses et les préjugés préexistants?	

Énoncés d'action

- Comprendre les processus appropriés et veiller à ce qu'ils soient respectés en matière d'évaluation, d'enquête et de sanctions disciplinaires visant le personnel.

Questions de réflexion possibles

- Quels sont les processus d'évaluation du personnel?
- Quelles sont les étapes à suivre dans votre rôle de supervision d'un membre du personnel lors d'une enquête ou d'une sanction disciplinaire?

Exemples tirés de votre pratique

Outil d'autoévaluation

Un outil d'autoévaluation est offert aux directions d'école et directions adjointes pour les aider à déterminer les domaines de leadership qu'elles souhaitent améliorer. L'outil est conçu pour déterminer les champs d'intervention prioritaires d'un domaine ou d'un standard qui deviennent les fondements d'un plan de croissance professionnelle pour un leadership efficace.

Instructions

Dans les pages suivantes, vous trouverez un résumé de chaque domaine, standard et des énoncés d'action associés à chacun.

- Pour chacune des actions, donnez-vous une note sur 4 points. (1 = Émergent 2 = En voie d'acquisition 3 = Maîtrisé 4 = Approfondi)
- Faites le total du standard en question et divisez-le par le nombre d'énoncés d'action (p. ex., un total de 21 divisé par 6 énoncés d'action produira une note de 3,5 (sur 4))
- Faites cela pour chaque standard.

BetterEducate – <https://bettereducate.com/BCPVPA> est une plateforme de partage de ressources et d'élaboration de plans de croissance. Le répertoire « My Growth Plan » fournit un processus qui, étape par étape, guide les directions d'école et les directions adjointes dans la création d'un plan de croissance en ligne, sous forme de portfolio et fondé sur l'autoévaluation et la réflexion.

Pour avoir accès au répertoire « My Growth Plan », les directions d'école et directions adjointes doivent s'authentifier sur la plateforme *BetterEducate*.

LEADERSHIP ÉTHIQUE

Le domaine du leadership éthique porte sur le rôle de la direction d'école et de la direction adjointe pour ce qui est d'établir et de maintenir un sens de responsabilité morale découlant d'une vision fondée sur des valeurs, et pour ce qui est de prendre des décisions judicieuses dans les écoles.

Standard n° 1: Diriger une communauté d'entraide et d'apprentissage

Favoriser un environnement sécuritaire et inclusif axé sur l'apprentissage des élèves.	1	2	3	4
Maintenir un processus inclusif pour appuyer la direction prise par l'école et le conseil scolaire.	1	2	3	4
Réfléchir au monde changeant et à son impact sur le maintien des valeurs, de la vision et de la mission de l'école et du conseil scolaire.	1	2	3	4
Modeler le sens de responsabilité morale.	1	2	3	4

Total de ___ / 16 >> divisé par 4 = note de ___ / 4

Standard n° 2: Prise de décision éthique

Modeler la pratique et la prise de décision éthiques fondées sur des valeurs et des croyances fondamentales.	1	2	3	4
Élaborer et mettre en œuvre des protocoles et des processus reposant sur un cadre éthique solide.	1	2	3	4
Comprendre la différence entre un problème de type « un bien contre un mal » et un dilemme de type « un bien contre un bien ».	1	2	3	4
Modeler de manière ouverte et honnête les façons d'explorer les défis et de trouver des solutions.	1	2	3	4
Promouvoir et favoriser une communication appropriée.	1	2	3	4
Comprendre les exigences du Code de déontologie de la BCPVPA, du Code de pratique professionnelle, de la Loi scolaire (School Act de la C.-B.) et des normes de la TRB.	1	2	3	4

Total de ___ / 24 >> divisé par 6 = note de ___ / 4

LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE

Le domaine du leadership pédagogique porte sur le rôle de la direction d'école et de la direction adjointe dans l'amélioration de la qualité des processus d'enseignement et d'apprentissage des élèves et des adultes dans les écoles.

Standard n° 3: Créer une culture d'apprentissage – Diriger l'apprentissage

Établir un continuum de l'apprentissage.	1	2	3	4
Avoir des conversations continues et ciblées sur la progression de l'apprentissage.	1	2	3	4
Mettre l'accent sur la formation et le développement professionnels, afin de répondre aux besoins de la population en remettant en question et en repoussant les limites du statu quo.	1	2	3	4

Total de ___ / 12 >> divisé par 3 = note de ___ / 4

Standard n° 3: Créer une culture d'apprentissage – Pratiques collaboratives

Promouvoir et encourager la communication basée sur des valeurs fondamentales.	1	2	3	4
Créer des occasions d'établir des relations professionnelles qui inspirent la confiance et démontrent du respect.	1	2	3	4
Modéliser les conversations réflexives sur l'enseignement et l'apprentissage.	1	2	3	4
Favoriser l'efficacité collective par l'établissement et le maintien de partenariats et de réseaux de collaboration.	1	2	3	4
Établir une relation de confiance et de soutien mutuel avec la communauté.	1	2	3	4
Mettre en place des processus pour recueillir les commentaires de la communauté.	1	2	3	4

Total de ___ / 24 >> divisé par 6 = note de ___ / 4

Standard n° 3: Créer une culture d'apprentissage – Concept des apprenants au centre de l'apprentissage

Créer un environnement d'apprentissage qui reconnaît les apprenants comme des participants essentiels.	1	2	3	4
Avoir des conversations ciblées et continues sur la croissance et le cheminement des élèves.	1	2	3	4
Appuyer le personnel et l'encourager à comprendre la communauté locale.	1	2	3	4
Explorer d'autres façons de mesurer la réussite des élèves.	1	2	3	4

Total de ___ / 16 >> divisé par 4 = note de ___ / 4

Standard no 3: Créer une culture d'apprentissage – Innovation et questionnement (enquête)

Promouvoir la réflexion et les conversations sur l'enseignement et l'apprentissage.	1	2	3	4
Inspirer et soutenir l'innovation.	1	2	3	4
Intégrer une culture d'amélioration continue.	1	2	3	4

Total de ___ / 12 >> divisé par 3 = note de ___ / 4

Standard no 4: Programmes d'études, enseignement et évaluation

Communiquer, encourager et soutenir l'utilisation de la recherche actuelle en éducation.	1	2	3	4
Favoriser et assurer l'utilisation d'un éventail de pratiques d'évaluation efficaces.	1	2	3	4
Approfondir la compréhension et l'intégration des programmes d'études.	1	2	3	4
Planifier, soutenir et analyser l'efficacité de l'enseignement de façon continue et en collaboration.	1	2	3	4
Faire participer les enseignants à la collecte de données, à l'analyse et aux conversations sur l'apprentissage des élèves.	1	2	3	4
Encourager le développement continu de l'enseignement et de l'apprentissage.	1	2	3	4

Total de ___ / 24 >> divisé par 6 = note de ___ / 4

LEADERSHIP RELATIONNEL

Le domaine du leadership relationnel décrit l'importance de l'intelligence émotionnelle et comment la capacité métacognitive, la capacité interpersonnelle et les compétences culturelles de la direction d'école et de la direction adjointe peuvent influencer sur les relations qui soutiennent l'apprentissage, la réussite des élèves et des adultes et le développement communautaire.

Standard n° 5: Capacité métacognitive

Examiner les valeurs, les connaissances et les compétences qui ont un impact sur votre efficacité en tant que leader en éducation.	1	2	3	4
Comprendre l'autogestion et la conscience de soi, et y réfléchir.	1	2	3	4
Comprendre l'importance de s'engager dans des actions, des activités et des modes de communication qui développent les relations.	1	2	3	4
Comprendre l'importance de maintenir une grande visibilité et une grande accessibilité.	1	2	3	4
Gérer son temps, établir des priorités et respecter les échéances.	1	2	3	4
Rester au fait de la recherche, des pratiques gagnantes et des tendances de l'heure en éducation.	1	2	3	4

Total de ___ / 24 >> divisé par 6 = note de ___ / 4

Standard n° 6: Capacité interpersonnelle

Modeler une attitude positive et un engagement par rapport à la culture d'apprentissage de l'école.	1	2	3	4
Créer une école inclusive qui reconnaît et valorise la diversité.	1	2	3	4
Favoriser la capacité de leadership chez les autres.	1	2	3	4
Faciliter la mise sur pied d'équipes de travail et la collaboration.	1	2	3	4
Établir des modes de communication efficaces et les modeler.	1	2	3	4

Total out of 24: ___ divided by 6 = ___ score out of 4

Standard n° 7: Leadership culturel

Créer un environnement scolaire sain, sécuritaire et encadrant où règne la bienveillance.	1	2	3	4
Développer une culture d'inclusion et de collaboration.	1	2	3	4
Modeler et encourager un climat de confiance et d'optimisme, où l'on peut prendre des risques.	1	2	3	4
Fournir des occasions pour avoir des conversations.	1	2	3	4
Développer et maintenir un système de communication efficace et ouverte entre le personnel de l'école, les parents et la communauté.	1	2	3	4
Encourager et soutenir la participation positive des parents et la promotion de l'apprentissage de leur enfant.	1	2	3	4
Favoriser une culture d'attentes élevées envers soi-même, les élèves, le personnel, la famille et la communauté.	1	2	3	4
Faciliter, mettre en œuvre et gérer le changement éducatif.	1	2	3	4

Total de ___ / 32 >> divisé par 8 = note de ___ / 4

Standard n° 8: Développement communautaire

Développer une culture d'inclusion et de collaboration.	1	2	3	4
Développer des réseaux pour améliorer l'apprentissage des élèves au sein de l'école et de la communauté et entre ces dernières.	1	2	3	4
Favoriser et maintenir des relations de collaboration avec des organismes externes pour protéger et soutenir les enfants.	1	2	3	4
Créer un environnement scolaire sain, sécuritaire et encadrant où règne la bienveillance.	1	2	3	4
Assurer la liaison avec les organismes et les organisations communautaires pour renforcer les occasions d'apprentissage.	1	2	3	4

Total de ___ / 16 >> divisé par 5 = note de ___ / 4

LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

Le domaine du leadership organisationnel porte sur le rôle de la direction d'école et de la direction adjointe au sujet de la gestion d'un environnement d'apprentissage organisationnel, au moyen d'un processus de collaboration.

Standard n° 9: Gestion et administration

Veiller à ce que les lois, les règlements, les politiques, les conventions collectives et l'entente de rehaussement régissent vos décisions et vos actions.	1	2	3	4
Élaborer et maintenir des structures et des processus pour appuyer la santé et la sécurité, le fonctionnement de l'école et la gestion des installations.	1	2	3	4
Harmoniser les ressources financières, humaines et pédagogiques avec le plan stratégique du conseil scolaire, l'entente de rehaussement et les priorités de l'école.	1	2	3	4
Faciliter un processus efficace pour planifier la croissance de l'école.	1	2	3	4
Élaborer et mettre en œuvre un protocole de communication pour votre communauté d'apprentissage.	1	2	3	4
Comprendre les processus appropriés et veiller à ce qu'ils soient respectés en matière d'évaluation, d'enquête et de sanctions disciplinaires visant le personnel.	1	2	3	4

Total de ___ / 24 >> divisé par 6 = note de ___ / 4

COMPILATION DE L'AUTOÉVALUATION

Entrez les notes obtenues pour chacun des standards sur cette page. Le ou les standards ayant obtenu la note la plus basse devraient être le point de départ de vos buts professionnels personnels pour l'année. Après réflexion, et une possible consultation avec un collègue, indiquez le standard retenu pour le plan de croissance, l'énoncé d'action à travailler et les buts potentiels de croissance professionnelle.

Notes obtenues				
Standard n° 1:	Standard n° 2:	Standard n° 3:	Standard n° 4:	Standard n° 5:
Standard n° 6:	Standard n° 7:	Standard n° 8:	Standard n° 9:	

Plan de croissance professionnelle

Standards: _____

Énoncés d'actions

But(s) de croissance professionnelle

COMITÉ DE RÉVISION DES STANDARDS DE LEADERSHIP DE LA BCPVPA

La British Columbia Principals' & Vice-Principals' Association (BCPVPA) aimerait remercier le comité de directions d'école et de directions adjointes en poste qui ont collaboré à la révision du document Standards de leadership pour les directions d'école et les directions adjointes de la Colombie-Britannique.

Jessica Antosz	jessica@bcpvpa.bc.ca	Direction de l'apprentissage et du développement professionnels, BCPVPA
Kerry Arnot	karnot@sd62.bc.ca	Direction d'école, SD 62 — Sooke
Kathleen Barter	kbarter@sd44.ca	Direction de conseil scolaire, SD 44 – North Vancouver
Elizabeth Bell	elizabeth@bcpvpa.bc.ca	Direction de l'apprentissage et du développement professionnels, BCPVPA
Don Boyd	don@bcpvpa.bc.ca	Directeur des services de soutien aux membres, BCPVPA
Jason Cobey	jason.cobey@sd71.bc.ca	Direction d'école, SD 71 – Vallée de Comox
Bev Forster	bforster@sd54.bc.ca	Direction d'école, SD 54 – Vallée Bulkley
Carrie Froese	cfroese@vsb.bc.ca	Direction d'école, SD 39 – Vancouver
Wendell Hiltz	wendell.hiltz@burnabyschools.ca	Direction d'école, SD 39 – Vancouver
Amorie Kruger	amorie@bcpvpa.bc.ca	Adjointe à l'apprentissage et au perfectionnement professionnels, BCPVPA
Carolyn Latu	clatu@sd38.bc.ca	Direction d'école, SD 38 – Richmond
Kim Maxwell-Benjamin	kim@bcpva.bc.ca	Adjointe principale à l'apprentissage et au perfectionnement professionnels, BCPVPA
Sandra Murphy	sandra@bcpvpa.bc.ca	Directrice des communications, BCPVPA
Bill Rounis	bill.rounis@sd47.bc.ca	Direction d'école, SD 47 – Powell River
Laird Ruehlen	laird.ruehlen@sd72.bc.ca	Direction d'école, SD 72 – Campbell River
Ellen Roberts	ellen@bcpvpa.bc.ca	Directrice des services de soutien aux membres, BCPVPA
Selma Smith	shsmith@vsb.bc.ca	Directrice de conseil scolaire, SD 39 – Vancouver
Tara Zielinski	tzielinski@wvschools.ca	Direction d'école, SD 45 – West Vancouver

Standards de leadership Cahier de travail pour les directions d'école et directions adjointes de la Colombie-Britannique
Développé par le comité de révision des *Standards de Leadership* de la BCPVPA | juillet 2019

info@bcpvpa.bc.ca