



bcp vpa
**Standards de
leadership**

pour les directions d'école et directions 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
Résumé des <i>Standards de leadership</i>	7
Principes d'apprentissage des peuples autochtones	9
Leadership éthique	11
Standard 1: Diriger une communauté d'entraide et d'apprentissage	12
Standard 2: Prise de décision éthique	13
Leadership pédagogique	15
Standard 3: Créer une culture d'apprentissage — Diriger l'apprentissage	16
Standard 3: Créer une culture d'apprentissage — Pratiques collaboratives	17
Standard 3: Créer une culture d'apprentissage — Concept des apprenants au centre de l'apprentissage	18
Standard 3: Créer une culture d'apprentissage — Innovation et questionnement (enquête)	19
Standard 4: Programmes d'études, enseignement et évaluation	20
Leadership relationnel	22
Standard 5: Capacité métacognitive	23
Standard 6: Capacité interpersonnelle	25
Standard 7: Leadership culturel	27
Standard 8: Développement communautaire	29
Leadership organisationnel	31
Standard 9: Gestion et administration	32
Outil d'autoévaluation	35
Glossaire de termes relatifs à l'éducation	36
Références	42
Acronymes	47
Comité de révision des <i>Standards de leadership</i> de la BCPVPA	49

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

Les Standards de leadership pour les directions d'école et les directions adjointes de la Colombie-Britannique ont été établis en 2007. Le document a été et est conçu pour inscrire le développement des élèves et des adultes, l'engagement et l'apprentissage au cœur de toutes les pratiques de leadership. Le format et le contenu des Standards de leadership se sont mérité le respect des leaders et des partenaires en éducation, dont le ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique. Les *Standards de leadership* sont reconnus à l'échelle internationale comme un guide complet et pratique du leadership en éducation en Colombie-Britannique. Depuis leur conception, le développement continu de la recherche et les tendances en éducation ont entraîné des révisions périodiques des Standards de leadership, pour les actualiser et en maintenir la pertinence. Chaque révision est entreprise par un comité composé de directions d'école et de directions adjointes en poste, et nous remercions toutes les personnes qui ont participé à chaque étape de son élaboration.

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.

« Un leadership efficace peut jouer un rôle important dans l'amélioration de l'apprentissage des élèves. Les données probantes sur les retombées du leadership efficace sur l'apprentissage des élèves justifient cet énoncé important: De tous les facteurs scolaires qui contribuent à ce que les élèves apprennent à l'école, le leadership occupe le deuxième rang, après l'enseignement en classe. »

K. Leithwood, et coll., 2004

À PROPOS DE LA BCPVPA

La B.C. Principals' and Vice-Principals' Association (la 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 sectoriels 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.

Utilisation du document *Standards de leadership*

Le document *Standards de leadership* vise à fournir un cadre pour l'apprentissage et le développement professionnels continus, ainsi que pour la relève en leadership, plus précisément par les éléments suivants:

- **Préparation et développement professionnels des directions d'école et des directions adjointes potentielles**

La structure des Standards de leadership peut

être utilisée pour planifier et mettre en œuvre des programmes pour les enseignants qui aspirent à occuper des postes de direction d'école et de direction adjointe.

- **Orientation des nouvelles directions d'école et directions adjointes, au moyen de programmes de soutien au mentorat, au coaching et/ou en sous-groupes**

Les directions d'école et les directions adjointes nouvellement entrées en fonction peuvent utiliser les *Standards de leadership* pour réfléchir à leur pratique et la renforcer.

- **Planification personnelle du développement professionnel pour les directions d'école et les directions adjointes**

Les directions d'école et les directions adjointes chevronnées peuvent utiliser les *Standards de leadership*, les énoncés d'action et les questions de réflexion possibles pour leur autoréflexion, leur autoévaluation et comme point de départ de la planification de leur développement professionnel.

- **Cohérence entre les programmes de leadership existants et nouveaux**

Les *Standards de leadership* peuvent servir de fondement aux programmes professionnels, pour continuer d'assurer la cohérence des travaux des partenaires en éducation présentement en cours, ainsi que leurs initiatives ultérieures.

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 Beairisto (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.

Différenciation flexible des *Standards de leadership* en fonction des contextes locaux

Les *Standards de leadership* reconnaissent que les contextes politiques et organisationnels au sein desquels les leaders travaillent influencent beaucoup la nature des actions associées au leadership. Les domaines, les standards et les énoncés d'action sont conçus pour présenter les éléments fondamentaux de ce que les directions d'école et les directions adjointes doivent savoir et être capables d'accomplir. La nature générique des standards de leadership tient compte du fait que les directions d'école et les directions adjointes travaillent dans des contextes divers, notamment des milieux ruraux, éloignés ou urbains, des établissements de petite ou de grande taille, divers paliers scolaires — élémentaire, intermédiaire ou secondaire —, ainsi qu'un éventail de communautés scolaires sur les plans ethnique et socioéconomique. Le format permet aux directions d'école et aux directions adjointes de respecter les *Standards de leadership* de diverses façons, en exerçant leur jugement professionnel par rapport à leur contexte local.

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.

Outil d'autoévaluation

La croissance professionnelle est une responsabilité personnelle qui revient aux directions d'école et aux directions adjointes, tout en étant une responsabilité du système. Les directions d'école et les directions adjointes connaissent la valeur des modèles de croissance professionnelle qui consistent en une réflexion personnelle et une autoévaluation en guise de méthodes constructives pour soutenir leur apprentissage professionnel. Pour obtenir du soutien pour leur plan de croissance professionnelle, plusieurs d'entre elles communiquent avec leurs collègues, des gens ayant un « regard critique amical », des mentors ou des coachs.

Pour appuyer le développement et l'apprentissage professionnels, ainsi que pour compléter les *Standards de leadership*, des outils d'autoévaluation sont disponibles en deux formats:

- **Plateforme BetterEducate** – bettereducate.com/BCPVPA “My Growth Plan”. Étape par étape, ce processus 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 de chaque énoncé d'action pour l'ensemble des standards.
- **Cahier de travail pour l'autoévaluation** – bcpvpa.bc.ca/ est disponible sur le site Web de la BCPVPA, de même que sur la plateforme BetterEducate. Cette version imprimable du document *Standards de leadership* permet d'inclure

des exemples de pratique pour chaque énoncé d'action et comprend une copie imprimée de l'outil d'autoévaluation.

Glossaire de termes relatifs à l'éducation

Ce document comprend un glossaire de termes relatifs à l'éducation, afin d'établir une compréhension commune et pour veiller à ce que le langage soit accessible aux membres de la profession et du public.

Références

La section des références dresse la liste des documents émanant de la recherche et de la profession que le comité a consultés et étudiés lors de l'élaboration des *Standards de leadership*. Ces références peuvent également constituer une ressource pour éclairer le développement professionnel des directions d'école et des directions adjointes.

Acronymes

Une section d'acronymes propres au contexte de la Colombie-Britannique est incluse, à titre informatif. Même si la liste est exhaustive, nous reconnaissons que les organismes pertinents à l'éducation dans le contexte local ne sont pas nécessairement tous inclus. Dans la mesure du possible, un lien direct vers le site Web est fourni dans la version en ligne du document *Standards de leadership*.

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'influencer 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 défenseures 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.

« 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

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.

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.

Énoncés d'action

- Favoriser un environnement sécuritaire et inclusif axé sur l'apprentissage des élèves.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Maintenir un processus inclusif pour appuyer la direction prise par l'école et le conseil scolaire.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- 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.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Modeler le sens de responsabilité morale.

Questions de réflexion possibles

- 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.

Énoncés d'action

- Modeler la pratique et la prise de décision éthiques fondées sur des valeurs et des croyances fondamentales.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Élaborer et mettre en œuvre des protocoles et des processus reposant sur un cadre éthique solide.

Questions de réflexion possibles

- 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 influencent-ils sur votre prise de décision?

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?

Énoncés d'action

- Promouvoir et favoriser une communication appropriée.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- 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.

Questions de réflexion possibles

- 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.

Énoncés d'action

- Établir un continuum de l'apprentissage.

Questions de réflexion possibles

- Comment votre communauté d'apprentissage s'engage-t-elle dans la croissance professionnelle?
- Comment l'apprentissage continu est-il démontré dans votre école?

Énoncés d'action

- Avoir des conversations continues et ciblées sur la progression de l'apprentissage.

Questions de réflexion possibles

- 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?

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.

Énoncés d'action Promouvoir et encourager la communication basée sur des valeurs fondamentales.	Questions de réflexion possibles - Comment communiquez-vous vos valeurs fondamentales? - Comment favorisez-vous un climat de respect mutuel et de valeurs partagées?
Énoncés d'action Créer des occasions d'établir des relations professionnelles qui inspirent la confiance et démontrent du respect.	Questions de réflexion possibles - Comment reconnaissez-vous l'expertise et les talents du personnel? - Comment inspirez-vous la confiance et démontrez-vous du respect?
Énoncés d'action Modéliser les conversations réflexives sur l'enseignement et l'apprentissage.	Questions de réflexion possibles Comment encouragez-vous les conversations « ouvertes sur l'apprentissage »?
Énoncés d'action Favoriser l'efficacité collective par l'établissement et le maintien de partenariats et de réseaux de collaboration.	Questions de réflexion possibles - 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?
Énoncés d'action Établir une relation de confiance et de soutien mutuel avec la communauté.	Questions de réflexion possibles - De quoi faut-il tenir compte lors de l'établissement d'une communauté de collaboration? - Comment créez-vous une communauté collaborative?
Énoncés d'action Mettre en place des processus pour recueillir les commentaires de la communauté.	Questions de réflexion possibles - 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 habilitez-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.

Énoncés d'action

- Créer un environnement d'apprentissage qui reconnaît les apprenants comme des participants essentiels.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Avoir des conversations ciblées et continues sur la croissance et le cheminement des élèves.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Appuyer le personnel et l'encourager à comprendre la communauté locale.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Explorer d'autres façons de mesurer la réussite des élèves.

Questions de réflexion possibles

- 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

- Promouvoir la réflexion et les conversations sur l'enseignement et l'apprentissage.

Questions de réflexion possibles

- Comment suscitez-vous et offrez-vous des occasions de collaboration?
- Comment créez-vous des occasions d'en apprendre davantage sur la pédagogie autochtone?

Énoncés d'action

- Inspirer et soutenir l'innovation.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Intégrer une culture d'amélioration continue.

Questions de réflexion possibles

- 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.

Énoncés d'action

- Communiquer, encourager et soutenir l'utilisation de la recherche actuelle en éducation.

Questions de réflexion possibles

- Comment maintenez-vous à jour les pratiques pédagogiques?
- Comment suscitez-vous des occasions pour converser au sujet des pratiques pédagogiques actuelles?

Énoncés d'action

- Favoriser et assurer l'utilisation d'un éventail de pratiques d'évaluation efficaces.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Approfondir la compréhension et l'intégration des programmes d'études.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Planifier, soutenir et analyser l'efficacité de l'enseignement de façon continue et en collaboration.

Questions de réflexion possibles

- Comment veillez-vous à ce que les décisions pédagogiques appuient l'apprentissage des élèves?
- Comment fournissez-vous une rétroaction constructive?

Énoncés d'action

- Faire participer les enseignants à la collecte de données, à l'analyse et aux conversations sur l'apprentissage des élèves.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Encourager le développement continu de l'enseignement et de l'apprentissage.

Questions de réflexion possibles

- 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.

Énoncés d'action

- Examiner les valeurs, les connaissances et les compétences qui ont un impact sur votre efficacité en tant que leader en éducation.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Comprendre l'autogestion et la conscience de soi, et réfléchir à leur impact.

Questions de réflexion possibles

- Quelles suppositions et quels préjugés personnels exercent de l'influence sur votre leadership?

Énoncés d'action

- Comprendre l'importance de s'engager dans des actions, des activités et des modes de communication qui développent les relations.

Questions de réflexion possibles

- Comment développez-vous des relations positives avec les autres?
- Comment vous préparez-vous, participez-vous et réfléchissez-vous à des conversations difficiles?

Énoncés d'action

- Comprendre l'importance de maintenir une grande visibilité et une grande accessibilité.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Gérer son temps, établir des priorités et respecter les échéances.

Questions de réflexion possibles

- Comment conciliez-vous avec efficacité les demandes concurrentes de votre rôle et votre bien-être?

Énoncés d'action

- Rester au fait de la recherche, des pratiques gagnantes et des tendances de l'heure en éducation.

Questions de réflexion possibles

- 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.

Énoncés d'action

- Modeler une attitude positive et un engagement par rapport à la culture d'apprentissage de l'école.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Créer une école inclusive qui reconnaît et valorise la diversité

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Favoriser la capacité de leadership chez les autres.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Faciliter la mise sur pied d'équipes de travail et la collaboration au sein de l'école.

Questions de réflexion possibles

- Comment créez-vous des possibilités de collaboration, de coopération et de rapprochement, au sein de la communauté d'apprentissage?

Énoncés d'action

- Établir des modes de communication efficaces et les modeler.

Questions de réflexion possibles

- 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 la permission de qui de droit et dans certaines situations.

Énoncés d'action • Créer un environnement scolaire sain, sécuritaire et encadrant où règne la bienveillance.	Questions de réflexion possibles • 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?
Énoncés d'action • Développer une culture d'inclusion et de collaboration.	Questions de réflexion possibles • 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?
Énoncés d'action • Modeler et encourager un climat de confiance et d'optimisme, où l'on peut prendre des risques.	Questions de réflexion possibles • Comment développez-vous une culture qui favorise le changement et la prise de risques? • Quelles stratégies utilisez-vous pour promouvoir la prise de risque?

Énoncés d'action

- Fournir des occasions pour avoir des conversations.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Développer et maintenir un système de communication efficace et ouverte entre le personnel de l'école, les parents et la communauté.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Encourager et soutenir la participation positive des parents et la promotion de l'apprentissage de leur enfant.

Questions de réflexion possibles

- Quelles structures ou activités avez-vous établies pour donner aux parents la possibilité de participer à l'éducation de leur enfant?

Énoncés d'action

- Favoriser une culture d'attentes élevées envers soi-même, les élèves, le personnel, la famille et la communauté.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Faciliter, mettre en œuvre et gérer le changement éducatif.

Questions de réflexion possibles

- 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.

Énoncés d'action Développer une culture d'inclusion et de collaboration.	Questions de réflexion possibles Quelles sont les occasions et les structures en place pour encourager la participation authentique des parents et des membres la communauté?
Énoncés d'action Développer des réseaux pour améliorer l'apprentissage des élèves au sein de l'école et de la communauté et entre ces dernières.	Questions de réflexion possibles 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?

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?

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?

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.

Énoncés d'action

- Veiller à ce que les lois, les règlements, les politiques, les conventions collectives et l'entente de rehaussement régissent vos décisions et vos actions.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- 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.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Faciliter un processus efficace pour planifier la croissance de l'école.

Questions de réflexion possibles

- 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?

Énoncés d'action

- Élaborer et mettre en œuvre un protocole de communication pour votre communauté d'apprentissage.

Questions de réflexion possibles

- 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?

OUTIL D'AUTOÉVALUATION EN DEUX FORMATS

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.

- **Plateforme BetterEducate** – 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.

- Les premières étapes consistent à définir votre but et votre vision.
- L'autoévaluation préliminaire comprend la version intégrale des domaines et des standards du document *Standards de leadership*.
- Chaque standard d'un domaine comprend une série d'énoncés d'action et de questions de réflexion possibles.
- Les exemples de pratiques associés à chaque énoncés d'action peuvent être entrés par voie électronique, sous forme de fichiers, de liens ou de notes. Ces exemples de pratiques deviennent la base d'un portfolio professionnel.
- Pour chaque énoncé d'action, on peut entrer une note d'autoévaluation de 1 à 4. Les totaux sont automatiquement compilés pour chaque standard et domaine.
- Les buts du plan de croissance professionnelle sont fixés en fonction de la réflexion sur

l'autoévaluation. On peut sauvegarder plusieurs plans de croissance (annuels).

- Les plans de croissance de BetterEducate peuvent être transmis par voie électronique à des collègues, selon ce que la direction d'école ou la direction adjointe aura déterminé. Cette collaboration appuie l'apprentissage et le développement professionnels dans l'ensemble de la province.
- **Cahier de travail pour l'autoévaluation** – bcpvpa.bc.ca/ est disponible sur le site Web de la BCPVPA, de même que sur la plateforme BetterEducate.
- Le cahier de travail comprend la version intégrale du document *Standards de leadership* dans le même format que celui des versions précédentes.
- Chaque standard d'un domaine comprend une série **d'énoncés d'action et de questions de réflexion possibles**.
- Vous pouvez ajouter des **exemples de pratiques** à chaque énoncé d'action directement sur la page du cahier de travail, à votre choix.
- **L'outil d'autoévaluation** à la fin du cahier de travail comprend les énoncés d'action de chaque domaine. C'est là que vous entrez la note sur 4 que vous vous accordez pour chacun et faites le total de vos points. Vous y définirez aussi les champs d'action prioritaires de votre plan de croissance professionnelle.

GLOSSAIRE DE TERMES RELATIFS À L'ÉDUCATION

Apprentissage par l'enquête

L'apprentissage par l'enquête est une approche de l'enseignement et de l'apprentissage qui place les questions, les idées et les observations des apprenants au centre de l'expérience d'apprentissage. Les éducateurs jouent un rôle actif tout au long du processus, en établissant une culture où les idées sont respectueusement remises en question, testées, redéfinies et considérées comme pouvant être améliorées, ce qui fait cheminer les enfants d'une position d'interrogation à une position de compréhension et de questionnement plus approfondi (Scardamalia, 2002). Cette approche repose sur l'idée que les éducateurs et les élèves partagent la responsabilité d'apprendre, de résoudre des problèmes, de faire des découvertes et de tester rigoureusement les découvertes.

Source: <http://c21canada.org/wp-content/uploads/2016/10/Spiral-Playbook.pdf>

Apprentissage personnalisé

L'apprentissage personnalisé a lieu quand les enseignants, les élèves et les parents collaborent pour s'assurer que les besoins de chaque élève sont comblés, qu'il peut découvrir ce qui le passionne et qu'il peut atteindre ses buts. Cela se traduit par un apprentissage centré sur l'élève et axé sur les besoins, les forces et les aspirations de chaque élève.

Autochtone

Désormais, l'usage actuel utilise « autochtone », en remplacement du terme « indien ». Au Canada, le mot « autochtone » comprend les Premières Nations, les Inuits et les Métis.

But moral

Le but moral exprime la raison d'être de l'organisation. Il requiert un engagement résolu de faire la différence, de modeler pour et de s'engager avec les autres, afin de bâtir une communauté qui s'engage à respecter le but moral.

Capacité interpersonnelle

La capacité interpersonnelle est l'aptitude à comprendre les autres, ce qui les motive, comment ils fonctionnent et comment collaborer avec eux.

Code de conduite

Le code de conduite décrit les droits, les responsabilités et les procédures de gestion du comportement de toutes les personnes se trouvant dans les locaux de l'école et du conseil scolaire.

Collaboration

La collaboration est un processus qui se produit entre des individus et qui permet aux participants de résoudre des problèmes et d'atteindre des buts avec plus de succès qu'ils ne le pourraient individuellement, grâce à la mise en commun de leurs compétences, de leurs connaissances et de leurs perspectives collectives par rapport à une situation donnée.

Continuum de l'apprentissage

Aussi appelé « apprentissage tout au long de la vie », l'apprentissage continu a lieu dans tous les domaines d'études, formellement et informellement, et comprend toutes les activités d'apprentissage continu entreprises dans le but d'améliorer continuellement les connaissances, les aptitudes et les compétences.

Source: https://definedterm.com/learning_continuum

Communauté d'apprentissage

L'expression « communauté d'apprentissage » est utilisée pour désigner des écoles dont les membres du personnel s'entraident de manière valable et soutenue dans le but d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage des élèves. Les communautés d'apprentissage se caractérisent par une mission, une vision et des valeurs partagées; l'enquête collective; des équipes de collaboration; une orientation vers l'action et l'empressement à tenter des expériences; l'engagement à l'égard de l'amélioration continue; et une orientation vers les résultats.

Courage moral

Le courage moral est un engagement à l'égard de principes moraux, une conscience des défis qu'impliquent le soutien à ces principes et l'endurance volontaire de surmonter ce risque potentiel. Un leader a besoin de courage au fil du temps, de la volonté de prendre des risques à maintes reprises, ainsi que de l'aptitude à pouvoir fonctionner lors des périodes de stress prolongées, tout en continuant à observer les valeurs et la vision de l'école.

Culture

La culture opère à quatre niveaux : les artefacts, les traditions, le langage, ainsi que les valeurs et les croyances. La culture constitue la façon dont nous percevons notre environnement. Pour d'autres, la culture se définit comme un ensemble de d'évidences, de croyances et de valeurs propres à un groupe ou la façon dont nous faisons les choses dans notre milieu. Les cultures scolaires sont des réseaux complexes de traditions et de normes.

Une culture inclusive intègre le caractère unique et la dignité de chaque individu et encourage les croyances et valeurs partagées. Elle se caractérise par un engagement et une coopération de la communauté élargie.

Dilemmes éthiques

Les dilemmes éthiques correspondent aux décisions difficiles qui exigent qu'une personne choisisse entre deux valeurs justes.

Diversité

Dans le secteur de l'éducation, les discussions sur la diversité impliquent qu'on reconnaît l'éventail des besoins des élèves, dont ceux qui sont associés à l'ethnicité, au langage, à la classe socioéconomique, à l'invalidité et au sexe. Les réformes scolaires tentent de résoudre ces enjeux, afin d'aider tous les élèves à connaître la réussite. Les écoles répondent aussi à la diversité sociétale en tentant de faire mieux comprendre et d'encourager l'acceptation des différences culturelles et d'autres types.

Efficacité collective

Au moyen d'actions collectives, les éducateurs peuvent avoir un impact sur l'apprentissage des élèves. Lorsque les membres d'une équipe partagent la conviction que, en unissant leurs efforts, ils peuvent surmonter les défis et produire les résultats escomptés, les groupes sont plus efficaces. Au moyen d'actions collectives, les éducateurs peuvent profondément influencer l'apprentissage des élèves.

Source: Jenni Donohoo <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/mar18/vol75/num06/The-Power-of-Collective-Efficacy.aspx>

Entente de rehaussement

Une entente de rehaussement (ER) est une entente de travail entre un conseil scolaire, l'ensemble des communautés autochtones locales et le ministère de l'Éducation visant à améliorer le rendement scolaire des élèves autochtones. L'ER établit un partenariat de collaboration entre les communautés autochtones et les conseils scolaires, afin de promouvoir la prise de décision partagée et l'établissement d'objectifs précis pour répondre aux besoins éducatifs des élèves autochtones.

Cet outil est bien établi comme moyen d'inclure les peuples autochtones dans la prise de décisions, et de mettre l'accent sur des résultats mesurables pour les élèves.

Source: Ministère de l'Éducation, <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/education-training/k-12/administration/program-management/aboriginal-education/aboriginal-education-enhancement-agreements>

Environnement d'apprentissage

Un environnement d'apprentissage est l'ensemble des contextes sociaux, physiques, psychologiques, relationnels et pédagogiques dans lesquels se déroule l'apprentissage. L'environnement d'apprentissage renvoie aux routines et aux rituels qui reflètent les valeurs de la communauté, de l'inclusion, de la diversité et de l'imputabilité en matière d'apprentissage.

Équité

L'équité en matière d'éducation, aussi appelée équité en éducation, désigne la situation où tout le monde est traité équitablement et également.

Évaluation du personnel

Processus formel utilisé pour évaluer les forces et les points à améliorer d'un employé, en lui fournissant une rétroaction constructive qui lui permet de croître.

Gestion

La gestion désigne l'aspect bureaucratique de l'administration qui repose principalement sur l'analyse rationnelle pour concevoir des méthodes, ou des processus internes ou externes dotés de descriptions de rôles, afin de mettre en œuvre un plan stratégique. La gestion comprend les obligations légales et techniques associées à la structure hiérarchique du système scolaire. Elle exige de se conformer à la législation, aux politiques ou aux descriptions de rôles, de même qu'à la gestion des ressources.

Imputabilité

L'imputabilité désigne le suivi et l'évaluation réguliers des élèves, des programmes d'études, des écoles et du système d'éducation, pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans le système, afin d'apporter des changements en connaissance de cause.

Dans le contexte de l'imputabilité institutionnelle, les évaluations sont entreprises pour déterminer l'efficacité des écoles et de leur personnel. Dans le contexte de l'amélioration de l'école, l'évaluation est un outil essentiel pour déterminer l'efficacité des changements apportés aux processus de l'enseignement et de l'apprentissage.

Inclusion

L'inclusion est le principe selon lequel tous les élèves ont droit à un accès équitable à l'apprentissage, au progrès et à la poursuite de l'excellence dans tous les aspects de leur éducation. La pratique de l'inclusion n'est pas nécessairement synonyme d'intégration et va au-delà de l'ajout d'un élève dans un groupe pour qu'elle soit considérée comme une participation valable et un encouragement réel à interagir avec les autres.

Leadership

Le leadership désigne le processus consistant à influencer les activités d'un groupe organisé pour qu'il se fixe des buts et les atteigne, reposant plus sur la crédibilité personnelle que le pouvoir.

Le leadership peut se définir comme un acte d'influence impliquant des relations réciproques au moyen desquelles les membres d'un organisme ou d'une communauté élaborent une compréhension commune, renforcent la capacité et améliorent leur aptitude à atteindre des buts partagés. L'une des responsabilités incombant au leadership est de donner un sentiment de direction et d'établir un objectif principal.

Leadership partagé

Le leadership partagé consiste à faire appel à l'expertise là où elle se trouve au sein de l'organisation. Cette conception du leadership porte sur le partage de la pratique du leadership entre les leaders formels et informels, lorsqu'ils mettent leur expertise en commun.

En ce sens, le leadership partagé est une forme de gestion collective qui intègre les activités de nombreux individus d'une école qui œuvrent à mobiliser et à guider les autres.

Littératie en matière d'évaluation

La littératie en matière d'évaluation est la possession de connaissances sur les principes de base d'une bonne pratique d'évaluation, y compris sa terminologie, l'élaboration et l'utilisation de méthodes et de techniques d'évaluation, et la connaissance des normes de qualité en évaluation.

Source: <http://assessment.tki.org.nz/Assessment-for-learning/Assessment-for-learning-in-practice/Assessment-literacy>

Métacognition

La métacognition désigne les processus utilisés par un individu pour planifier, observer et évaluer sa compréhension et ses progrès.

Milieu inclusif

L'inclusion est la façon dont nous structurons nos écoles, nos salles de classe et nos leçons pour que tous nos élèves apprennent et participent ensemble. Une classe qui se veut inclusive crée un milieu encourageant pour tous les apprenants, en établissant un environnement d'apprentissage plus réceptif. Une école ou une salle de classe inclusive ne peut réussir que si tous les élèves sentent qu'ils font vraiment partie de cette communauté. C'est un environnement où chacun se sent valorisé.

Source: <http://www.cambridge.org/elt/blog/2017/11/15/create-inclusive-classroom-environment/>

Obligations légales et contractuelles

Les obligations légales et contractuelles sont les responsabilités qui incombent au leader en matière d'administration de la Loi scolaire et de ses règlements, les politiques du conseil scolaire (qui dictent ce qu'il faut faire) et ses procédures (qui décrivent comment le faire), les exigences légales externes et les ententes contractuelles entre les employeurs (conseils scolaires) et les employés.

Opérations de l'école

Les opérations de l'école comprennent la responsabilité de l'entretien et du fonctionnement des installations, de la sécurité, des procédures financières et budgétaires, des pratiques du personnel et de l'acquisition de ressources, selon un cadre établi par les procédures et les politiques du ministère, du conseil scolaire et de l'école.

Organismes et organisations externes/ agences externes

L'éducation dans nos écoles exige un soutien public et politique, pour disposer des ressources nécessaires à l'exécution des fonctions essentielles permettant de combler les besoins de tous les élèves. Voici des exemples d'organismes et d'organisations: ministère de l'Enfance et de la Famille [Ministry of Children and Family Development], la BC Teachers' Federation, l'Association parents-école du conseil scolaire ou de la province, les foyers de voisinage, les centres communautaires, les programmes jeunesse communautaires, les régies de la santé, WorkSafe BC et les organismes à but non lucratif.

Pratique éthique

La pratique éthique est un comportement qui démontre un engagement envers des principes moraux fondés sur des valeurs fondamentales

ou universelles d'équité, de justice, de respect, de responsabilité, d'honnêteté, de compassion, d'inclusion et de tolérance.

Principes d'apprentissage des peuples autochtones

La province de la Colombie-Britannique s'attend à ce que les éducateurs intègrent les perspectives autochtones d'une manière pertinente et authentique à tous les volets du programme d'études.

Sources : Ministère de l'Éducation, https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/kindergarten-to-grade-12/teach/teaching-tools/aboriginal-education/principles_of_learning.pdf

<https://firstpeoplesprinciplesoflearning.wordpress.com/>

<https://teach.educ.ubc.ca/files/2015/08/Jan-Hare-FPPL-2015.pdf>

First Nation Education Steering Committee (FNESC): <http://www.fnesc.ca/wp/wp-content/uploads/2015/09/PUB-LFP-POSTER-Principles-of-Learning-First-Peoples-poster-11x17.pdf>

Prise de décisions fondée sur des données

Processus de prise de décisions au sujet des programmes d'études et de l'enseignement fondée sur l'analyse de données obtenues sur l'école, sur les classes et à l'aide d'évaluations standardisées. Le processus implique une organisation et une interprétation des données, ainsi que l'établissement de plans d'action fondés sur ces données, afin de planifier l'amélioration.

Processus du changement

Le changement implique des modifications aux croyances, aux comportements ou aux ressources. Le processus du changement est l'approche et la mise en application systématique de connaissances, d'outils et de ressources pour réaliser un changement. Il exige la définition et l'adoption de stratégies, de structures, de procédures et de technologies efficaces.

Réflexion systémique

La réflexion systémique est à la fois une façon de penser et un langage pour décrire et comprendre les forces et les interrelations qui agissent sur le comportement des systèmes. Cet exercice nous aide à déterminer comment changer les systèmes avec plus d'efficacité.

Tension collaborative

La dissonance et les tensions créées par les différentes aspirations pédagogiques, attentes et hypothèses des enseignants face aux besoins des participants, ainsi que les propres perspectives de ces derniers sur eux-mêmes et sur les autres.

La dissonance et les tensions entraînent la création de nouvelles connaissances et capacités, afin que les participants s'améliorent individuellement grâce à la collaboration.

Source: (Journal) Innovation in Language, Learning and Teaching <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17501220802655490>

<https://hbr.org/2009/05/defining-common-collaboration>

<http://www.tamarackcommunity.ca/latest/six-tensions-of-collective-impact>

Valeurs

Une valeur est une opinion profondément ancrée de ce qu'on estime être valable. Les valeurs possèdent une implication intrinsèque et décrivent comment nous avons l'intention de fonctionner pour réaliser notre vision.

Vision

La vision donne une image ou un portrait de l'avenir qu'on souhaite bâtir. Elle montre ce à quoi l'organisation aspire et quelle sera sa situation lorsqu'elle y parviendra. Une vision donne forme à l'avenir d'une organisation et en indique la direction.

Source supplémentaire sur le changement et l'équité systématique (ne se trouve pas dans notre section) :

<http://www.educationalleaders.govt.nz/>

RÉFÉRENCES

- Abrams, Jennifer. (2009). *Having Hard Conversations*. California: Corwin.
- Barth, Roland S. (2001). *Learning By Heart*. California: Jossey-Bass.
- Bazerman, Max H. (2014). *What the Best Leaders See*. New York: Simon & Schuster.
- BCPVPA. (2005). *B.C. Principals and Vice-Principals Code of Professional Practice*.
- Bloomberg, Paul and Barb Pritchford. (2017). *Leading Impact Teams – Building A Culture of Efficacy*. California: Corwin.
- Bridges, William, PhD and Susan Bridges. (2009). *Managing Transitions: Making The Most of Change*. USA: William Bridges and Associates, Inc.
- Buon, Tony. (2014). *The Leadership Coach*. USA: McGraw-Hill Companies.
- Chapman, Bob and Raj Sisodia. (2015). *Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring for Your People Like Family*. New York: Portfolio/Penguin.
- Clauset, Karl H., Lick, Dale W., and Murphy, Carlene. (2013). *Schools Can Change*. California: Corwin Press.
- Collins, Jim and Morten T. Hansen. (2011). *Great By Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All*. New York: Harper Collins.
- Collins, Jim. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Danielson, Charlotte. (2009). *Talk About Teaching: Leading Professional Conversations*. California: Corwin Press.
- Delephant, Ann M. (2007). *Making Meetings Work: How to Get Started, Get Going and Get It Done*. California: Corwin.
- DeWitt, Peter M. (2017). *Collaborative Leadership: Six Influences That Matter Most*. California: Corwin.
- DeWitt, Peter. (2018). *School Climate: Leading With Collective Efficacy*. California: Corwin.
- Donaldson, Gordon A. Jr. (2008). *How Leaders Learn*. New York: Teachers College Press.
- Donohoo, Jenni. (2017). *Collective Efficacy How Educators' Beliefs Impact Student Learning*. California: Corwin.
- Drago – Severson, Eleanor, Jessica Blum-DeStefano and Anila Asghar. (2013). *Learning for Leadership*. California: Corwin.
- Drago – Severson, Eleanor, Patricia Roy, and Valerie Von Frank. (2015). *Reach the Highest Standard in Professional Learning: Learning Designs*. California: Corwin.
- DuFour, Richard, DuFour, Rebecca, Eaker, Robert, and Many, Thomas. (2006). *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work*. Indiana: Solution Tree.
- DuFour, Richard, Robert Eaker and Rebecca DuFour (Editors). (2005). *On Common Ground: The Power of Professional Learning Communities*. Indiana: National Educational Services.
- Edmonds, Chris. (2014). *The Culture Engine A Framework for Driving Results, Inspiring Your Employees, And Transforming Your Workplace*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Fichtman Dana, Nancy, Carol Thomas, and Sylvia Boynton. (2011). *Inquiry A District wide Approach to Staff and Student Learning*. California: Corwin.

Fullan, M., P. Hill and C. Crevola. (2006). *Breakthrough Leadership*. Thousand Oaks: Corwin Press.

Fullan, Michael and Hargreaves, Andy. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching In Every School*. New York: Teachers College Press, Columbia University.

Fullan, Michael and Quinn, Joanne. (2016). *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*. California: Corwin Press.

Fullan, Michael, Joanne Quinn, and Joanne McEachern. (2018). *Deep Learning – Engage The World Change The World*. California: Corwin.

Fullan, Michael. (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. Thousand Oaks: Corwin Press.

Fullan, Michael. (2004). *Leadership and Sustainability: Systems Thinkers in Action*. Thousand Oaks: Corwin Press.

Fullan, Michael. (2008). *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. California: Jossey-Bass.

Fullan, Michael. (2009). *The Challenge of Change – Start School Improvement Now! 2nd Edition*. California: Corwin.

Fullan, Michael. (2010). *All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform*. California: Corwin Press.

Fullan, Michael. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. California: John Wiley and Sons, Inc.

Fullan, Michael. (2017). *Indelible Leadership Always Leave Them Learning*. California: Corwin.

Fullan, Michael. (2019) Nuance. *Why Some Leaders Succeed and Others Fail*. California: Corwin

Glaze, Avis. (2018). *Reaching the Heart of Leadership: Lessons Learned, Insights Gained, and Action Taken*. California: Corwin Press.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *What Makes a Great Leader?* Harvard Business Review Nov/Dec.

Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review March/April.

Gonzalez, Maria, MBA. (2012). *Mindful Leadership*. Ontario: John Wiley & Son's Canada Ltd.

Greenfield, W. (2004). *Moral Leadership in Schools*. Journal of Educational Administration 42 (2): 174 – 196.

Grenny Joseph, Kerry Patterson, David Maxfield, Ron McMillan, Al Switzler. (2013). *Influencer The New Science of Leading Change*. New York: McGraw Hill Education.

Halbert, Judy and Kaser, Linda. (2013). *Spirals of Inquiry*. British Columbia: British Columbia Principals' and Vice-Principals' Association.

Halbert, Judy and Kaser, Linda. (2016). *The Spiral Playbook*. British Columbia: British Columbia Principals' and Vice-Principals' Association.

Hall, Pete and Alisa Simeral. (2017). *Creating a Culture of Reflective Practice, Capacity-Building for Schoolwide Success*. Virginia: ASCD.

Hargreaves, A. and D. Fink. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hargreaves, Andy and Dennis Shirley. (2009). *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*. California: Corwin.

- Hargreaves, Andy and Dennis Shirley. (2012). *The Global Fourth Way: The Quest for Educational Excellence*. California: Corwin.
- Hargreaves, Andy, Allan Boyle and Alma Harris. (2014). *Uplifting Leadership: How Organizations, Teams, and Communities Raise Performance*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Harvard Business Review Press. (2015). *On Emotional Intelligence*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Hattie, John A.C. (2008) *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta- Analyses Relating to Achievement*. England: Taylor and Francis.
- Hattie, John A.C. (2011). *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. England: Taylor and Francis.
- Hattie, John A.C. (2013). *Visible Learning and the Science of How We Learn*. England: Taylor and Francis.
- Hattie, John A.C., Klaus Zierer. (2018). *10 Mindfulness for Visible Learning; Teaching for Success*. New York; Routledge.
- Heath, Chip and Dan Heath. (2008). *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: Random House.
- Heath, Chip and Dan Heath. (2010). *Switch – How to Change Things When Change is Hard*. New York: Random House.
- Hill, L. (2009). *Managing Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Hirsh, Stephanie and Shirley Hord. (2012). *A Playbook for Professional Learning Putting the Standards into Action*. Oxford, OH: Learning Forward.
- Hord, Shirley M., James L. Roussin, William A. Sommers. (2010). *Guiding Professional Learning Communities, Inspiration Challenge, Surprise and Meaning*. California: Corwin.
- Jones Irving C. Sr., and Blake Vera. (2018). *Fearless Conversations: School Leaders Have to Have*. California: Corwin Press.
- Kaser, L. and J. Halbert. (2006). “School Leadership Important Work.” School Leadership Centre – B.C. Educational Leadership Research Ejournal Issue 4.
- Keller, Gary and Jay Papasan. (2013). *The One Thing*. Great Britain: John Murray Publishers.
- Kidder, R. (1995). *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper Collins.
- Kidder, R. (2005). *Moral Courage*. New York: Harper Collins.
- Killion, Joellen and Cindy Harrison. (2006). *Taking the Lead New Roles for Teachers and School-Based Coaches*. Oxford OH: NSDC.
- Killion, Joellen, Cindy Harrison, Chis Bryan and Heather Clifton. (2012). *Coaching Matters*. Oxford, OH: Learning Forward.
- Killion, Joellen. (2018). *Assessing Impact, Evaluating Professional Learning*. California: Corwin.
- Kotter, John. (2008). *A Sense of Urgency*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kotter, John. (2012). *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kouzes, James and Posner, Barry. (2017). *The Leadership Challenge*. California: Jossey-Bass.
- Kouzes, James M. and Barry Z. Posner. (2016). *Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader*. California: The Leadership Challenge: A Wiley Brand.

- Krownapple, John. (2017). *Guiding Teams to Excellence with Equity: Culturally Proficient Facilitation*. California: Corwin.
- Leithwood, K. & Seashore, L. et al. (2004). *Review of Research - How Leadership Influences Student Learning*, Learning from Leadership Project, CAREI - Centre for Applied Research and Educational Improvement, OISE UT and Wallace Foundation.
- Lipton, Laura, and Wellman, Bruce. (2002). *Data-Driven Dialogue: A Facilitator's Guide to Collaborative Inquiry*. Miravia: Sherman, CT.
- MacDonald, Elisa B. (2013). *The Skillful Team Leader A Resources for Overcoming Hurdles to Professional Learning for Student Achievement*. California: Corwin.
- Marks, W. (2005). *Effective Leadership, Mentoring and Collegial Support*. *International Confederation of Principals Online*, 2005, from [www. icponline.org/feature_articles](http://www.icponline.org/feature_articles).
- Marzano, R. J., T. Waters, and B. McNulty. (2003). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us About the Effect of Leadership on Student Achievement*. Colorado: McREL.
- Maxwell, John C. (2007). *Talent is Never Enough*. Tennessee: Thomas Nelsch, Inc.
- Maxwell, John C. (2014) *Good Leaders Ask Great Questions – Your Foundation for Successful Leadership*. New York: Hachette Book Group.
- McEwan, Elaine K. (2003). *10 Traits of Highly Effective Principals from Good to Great Performance*. California: Corwin.
- McTighe, Jay and Grant Wiggins. (2013). *Essential Questions: Opening Doors to Student Understanding*. Virginia: ASCD.
- Mulford, B. (2006). *Leadership for School and Student Learning – What Do We Know?* School Leadership Centre – B.C. Educational Leadership Research Ejournal Issue 4.
- Novak, Sandi and Cara Slattery. (2017). *Deep Discourse*. Indiana: Solution Tree.
- Ontario Principals' Council. (2005). *Ontario Principal's Council Exemplary Leadership in Public Education 2005-2006 Resources Supports and Training Opportunities for Principals, Vice-Principals and Senior Administrators in Education*.
- Ontario Principals' Council. (2011). *The Principal as Leader of Challenging Conversations*. California: Corwin.
- Pink, Daniel. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. England: Penguin Books.
- Pontettract, Dan. (2013). *Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization*. Canada: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Pounder, D., U. Reitzug and M. Young. (2002). *Preparing School Leaders for School Improvement, Social Justice, and Community*. The Educational Leadership Challenge: Redefining Leadership For the 21st Century.
- Ritchhart Ron, Mark Church and Karin Morrison. (2011). *Making Thinking Visible, How to Promote Engagement, Understanding, and Independence for All Learners*. California: Jossey-Bass.
- Robbins, Pam and Harvey B. Alvy. (2009). *The Principal's Companion, (3rd Edition), Strategies for Making the Job Easier*. California: Corwin.
- Safir, Shane. (2017) *The Listening Leader*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Scott, Susan. (2004) *Fierce Conversations. Achieving Success at Work and in Life, One Conversation at a Time*. New York: Berkley Books.
- Senge, Peter. (2000). *A Fifth Discipline: Schools That Learn*. New York: Doubleday.

- Sharpe Kate and Jeanie Nishimura. (2017). *When Mentoring Meets Coaching, Shifting the Stance in Education*. Toronto: Pearson Canada Inc.
- Sharratt, Lyn and Gale Harild. (2015). *Good to Great to Innovate*. California: Corwin.
- Sharratt, Lyn and Michael Fullan. (2012). *Putting Faces on the Data*. California: Corwin.
- Sinek, Simon. (2009). *Start With Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin.
- Sinek, Simon. (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York: Penguin.
- Sinek, Simon. (2017). *Find Your Why – A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team*. New York: Penguin.
- Smith, Dominique, Nancy Frey, Ian Pumpian and Douglas Fisher. (2019). *Building Equity Policies and Practices to Empower All Learners*. Virginia: ASCD.
- Sparks, Dennis. (2007). *Leading for Results: Transforming Teaching, Learning, and Relationships in Schools*. California: Corwin Press.
- Stanier Bungay, Michael. (2016). *The Coaching Habit: Say Less, Ask More and Change The Way You Lead Forever*. Toronto: Box of Crayons Press.
- Troen, Vivian and Katherine C. Boles. (2012). *The Power of Teacher Learns*. California: Corwin.
- Wagner, Tony. (2008). *The Global Achievement Gap*. New York: Basic Books.
- Wagner, Tony. (2012). *Creating Innovators: The Making of Young People Who Will Change the World*. New York: Scribner.
- Ward Singer, Tonya. (2015). *Opening Doors to Equity: A Practical Guide to Observation Based Professional Learning*. California: Corwin.
- Watkins, Michael D. (2013). *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Wellman, Bruce and Laura Lipton. (2011). *Groups at Work: Strategies and Structures for Professional Learning*. USA: Miravia.
- Wiliam, Dylan (2016). *Leadership for Teacher Learning*. West Palm Beach; Learning Science International.
- Wiliam, Dylan (2018). *Creating the Schools Our Children Need. Why What We're Doing Now Won't Help Much (And What We Can Do Instead)*. Florida: Learning Sciences International.
- Zepeda, Sally J. (2012). *Professional Development: What Works 2nd Edition*. New York: Eye on Education Inc.

ACRONYMES

ABCDE	The Association of B.C. Deans of Education	DPAC	District Parent Advisory Council (CCDP Conseil consultatif district parents)
ADD	Attention Deficit Disorder (TDA Trouble déficitaire de l'attention)	ERAC	Education Resource Acquisition Consortium
ADHD	Attention Deficit Hyperactivity Disorder (TDAH Trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité)	ELL	English Language Learners (ALA Apprenantse langue anglaise)
AFL	Assessment for Learning (Évaluation au service de l'apprentissage)	FBA	Functional Behaviour Assessment (ÉFC Évaluation fonctionnelle du comportement)
ASCD	Association for Supervision and Curriculum Development	FISA	Federation of Independent School Associations of BC
BAA	Board Authority/Approved (ACAA Autorité du conseil d'administration/ Approuvé)	FNESC	First Nations Education Steering Committee
BCAAN	BC Autism Assessment Network	FOIPOP	Freedom of Information and Protection of Privacy Act (Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée)
BCASBO	BC Association of School Business Officials	FSA	Foundation Skills Assessment (ÉHB Évaluation des habiletés de base)
BC CASE	BC Council of Administrators of Special Education	IEP	Individual Education Program (PAP Programme d'apprentissage personnalisé)
BCCPAC	BC Confederation of Parent Advisory Councils	ICM	Inter-ministerial Case Meeting (RIC Réunion interministérielle de cas)
BCPSEA	BC Public School Employers' Association	MCFD	Ministry for Children and Family Development (Ministère de l'Enfance et de la Famille)
BCPVPA	BC Principals' & Vice-Principals' Association	MOE	Ministry of Education (ministère de l'Éducation)
BCSSA	BC School Superintendents' Association	NASSP	National Association of Secondary School Principals
BCSTA	British Columbia School Trustees Association	OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
BCTF	British Columbia Teachers' Federation		
CSF	Conseil scolaire francophone de la Colombie-Britannique		
CUPE	Canadian Union of Public Employees (SCFP Syndicat canadien de la fonction publique)		

PAC	Parent Advisory Council
PHSA	Provincial Health Services Authority
PISA	Programme for International Student Assessment
POPARD	Provincial Outreach Program for Autism Related Disorders
QSA	Queer Straight Alliance (Alliances Droites Homosexuelles)
RTI	Response to Intervention
SETBC	Special Education Technology British Columbia
TTOC	Teachers Teaching on Call
TQS	Teacher Qualification Service
TRB	Teacher Regulation Branch

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	Directrice de l'apprentissage et du développement professionnels, BCPVPA
Kerry Arnot	karnot@sd62.bc.ca	Direction d'école, SD n° 62 — Sooke
Kathleen Barter	kbarter@sd44.ca	Directrice de district, SD n° 44 – North Vancouver
Elizabeth Bell	elizabeth@bcpvpa.bc.ca	Directrice 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 n° 71 – Vallée de Comox
Bev Forster	bforster@sd54.bc.ca	Direction d'école, SD n° 54 – Vallée Bulkley
Carrie Froese	cfroese@vsb.bc.ca	Direction d'école, SD n° 39 – Vancouver
Wendell Hiltz	wendell.hiltz@burnabyschools.ca	Direction d'école, SD n° 41 – Burnaby
Amorie Kruger	amorie@bcpvpa.bc.ca	Adjointe à l'apprentissage et au développement professionnels, BCPVPA
Carolyn Latu	clatu@sd38.bc.ca	Direction d'école, SD n° 38 – Richmond
Kim Maxwell-Benjamin	kim@bcpva.bc.ca	Adjointe principale à l'apprentissage et au développement professionnels, BCPVPA
Sandra Murphy	sandra@bcpvpa.bc.ca	Directrice des communications, BCPVPA
Bill Rounis	bill.rounis@sd47.bc.ca	Direction d'école, SD n° 47 – Powell River

Laird Ruehlen	laird.ruehlen@sd72.bc.ca	Direction d'école, SD n° 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 district, SD n° 39 – Vancouver
Tara Zielinski	tzielinski@wvschools.ca	Direction d'école, SD n° 45 – West Vancouver

Standards de Leadership 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