

Leadership au niveau de l'école de langue française

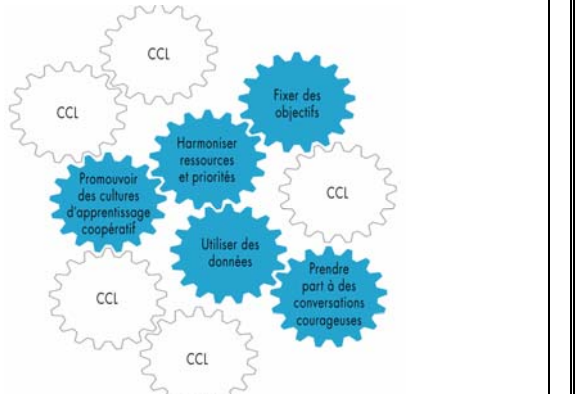
« *Le leadership consiste à exercer une influence sur les membres de l'organisation et les autres intervenantes et intervenants dans le but de définir et de réaliser le mandat éducatif et culturel des écoles de lanque française, sa vision et ses objectifs.* »

PRATIQUES DE LEADERSHIP

Établir les orientations	Nouer des relations et développer la capacité des gens	Mettre au point l’organisme pour soutenir les pratiques souhaitées	Améliorer le programme d’enseignement	Assurer l’imputabilité
<p>Élaborer une vision commune</p> <ul style="list-style-type: none">Établir, avec le personnel, les élèves ainsi que les autres intervenantes et intervenants, une vision et une mission communes pour leur école auxquelles ils adhéreront pleinement. Faire comprendre la nature précise du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, de la vision de l'école sur les programmes et l'enseignement en salle de classe. Encourager l'élaboration de normes organisationnelles souples qui facilitent la réorientation de la mission ou de la vision. Aider le personnel, ainsi que les autres partenaires à comprendre le rapprochement entre la vision de leur école, l'approche culturelle et les initiatives et les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province. <p>Définir des objectifs spécifiques, communs et à court terme</p> <ul style="list-style-type: none">Favoriser la participation des intervenantes et intervenants dans les processus de définition des objectifs de leur école tout en y précisant l'importance de l'approche culturelle. Veiller à ce que les objectifs soient communiqués clairement à l'ensemble des intervenantes et intervenants. Encourager le personnel à évaluer régulièrement son progrès dans l'actualisation des objectifs liés au mandat éducatif et culturel de l'école." Encourager le personnel à se fixer des objectifs de croissance professionnels et à les revoir périodiquement, ainsi qu'à les mesurer aux objectifs de l'école. Faire fréquemment référence de manière explicite aux objectifs de l'école (et s'en servir) au moment de prendre des décisions sur les programmes et les orientations scolaires. Établir un consensus entre les élèves, le personnel et les autres intervenantes et intervenants sur les objectifs et les priorités de l'école. <p>Établir des attentes élevées en matière de rendement</p> <ul style="list-style-type: none">Fixer des attentes élevées pour le personnel enseignant, les élèves et soi-même. Fournir des efforts supplémentaires pour élever les attentes du personnel envers le rendement des élèves qui ont généralement des difficultés à l'école. Encourager le personnel à remplir ces attentes de manière novatrice. Encourager le personnel à assumer sa responsabilité pour la réalisation de la vision et des objectifs de l'école avec tous les élèves. Exprimer ses attentes en paroles et en gestes. <p>Communiquer la vision et les objectifs</p> <ul style="list-style-type: none">Profiter des occasions formelles et informelles pour expliquer le mandat éducatif et culturel des écoles de langue française, la vision et les objectifs généraux définis pour l'école aux intervenantes et aux intervenants. Montrer aux intervenantes et aux intervenants comment le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, la vision et les objectifs de l'école se traduisent dans la pratique. Inviter régulièrement différents groupes d'intervenantes et d'intervenants à décrire en quoi leur travail contribue à la réalisation du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, de la vision et des objectifs de l'école.	<p>Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel</p> <ul style="list-style-type: none">Reconnaître les réalisations de chaque membre du personnel. Tenir compte de l'opinion des membres du personnel avant de prendre des mesures qui ont une incidence sur leur travail.. Répondre aux besoins de chaque membre du personnel et tirer profit de son expertise particulière. Traiter les personnes et les groupes de façon équitable. <p>Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel</p> <ul style="list-style-type: none">Encourager le personnel à réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y parvenir. Mener des discussions sur le bien-fondé des pratiques actuelles et des autres pratiques innovatrices. Inciter le personnel à réévaluer la contribution de leurs pratiques à l'apprentissage et au cheminement culturel de l'ensemble de ses élèves. Offrir la possibilité aux membres du personnel d'apprendre les uns des autres. Suggérer de nouvelles idées pour l'apprentissage professionnel du personnel. Encourager le personnel à se fixer des objectifs personnels d'apprentissage professionnel. Encourager le personnel à définir et à revoir ses propres objectifs d'apprentissage et les mesurer au objectifs et aux priorités de l'école. Encourager le personnel à adopter de nouvelles pratiques conformément à leurs intérêts et aux objectifs de l'école. <p>Mettre en application les valeurs et les pratiques de l'école de langue française</p> <ul style="list-style-type: none">Maximiser sa visibilité dans son école. Être facilement accessible au personnel, aux parents et aux élèves. Avoir des interactions fréquentes et substantielles avec le personnel enseignant, les élèves et les parents afin de favoriser l'atteinte des objectifs de l'école. Démontrer l'importance de l'apprentissage continu en s'engageant de manière visible dans des activités d'apprentissage professionnel. Donner l'exemple en posant des gestes conformes aux valeurs fondamentales et aux pratiques souhaitées de l'école. <p>Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents</p> <ul style="list-style-type: none">Effectuer ses tâches avec compétence. Agir conformément aux valeurs fondamentales et aux priorités de l'école en tout temps. Traiter le personnel, les élèves et les parents avec respect, en écoutant leurs idées et en les prenant sérieusement en considération. Encourager le personnel, les élèves et les parents à écouter les idées des autres et à les prendre sérieusement en considération. Établir des normes dans l'école qui encouragent les discussions constructives sur les meilleures pratiques. Témoigner du respect, de l'intérêt et de la considération personnelle pour les élèves, le personnel et les parents. Encourager le personnel, les élèves et les parents à témoigner du respect, de l'intérêt et de la considération pour les autres. <p>Établir des relations de travail productives avec les représentantes et représentants des fédérations d'enseignantes et d'enseignants</p> <ul style="list-style-type: none">Inclure les représentantes et représentants des fédérations (avec les autres membres du personnel) aux processus d'établissement des objectifs pour l'amélioration des écoles. Encourager les représentantes et représentants des fédérations à tenir leurs membres au courant du travail qu'ils accomplissent avec les leaders scolaires. Encourager les représentantes et représentants des fédérations à collaborer à la mise en œuvre des dispositions de la convention collective pour qu'elles appuient les efforts d'amélioration de l'école.	<p>Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership</p> <ul style="list-style-type: none">Faire preuve de collaboration dans le cadre de son travail. Établir un climat de respect et de confiance entre les collaboratrices et collaborateurs. Faciliter la collaboration pour déterminer les processus à adopter et les résultats escomptés pour le groupe. Aider à clarifier les objectifs visés et le rôle des collaborateurs. Encourager le vouloir de se compromettre entre les collaboratrices et collaborateurs. Favoriser une communication ouverte et fluide entre les collaboratrices et collaborateurs. Fournir en tout temps les ressources adéquates pour favoriser la collaboration. Susciter la participation du personnel à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions et des politiques importantes qui concernent l'école de langue française en milieu minoritaire. Offrir des possibilités de leadership aux membres du personnel et les soutenir lorsqu'ils s'engagent. <p>Structurer l’organisme pour faciliter la collaboration</p> <ul style="list-style-type: none">Créer des horaires qui allouent un maximum de temps aux tâches qui concernent les élèves. Offrir régulièrement des occasions au personnel enseignant de collaborer à l'amélioration des pratiques pédagogiques et culturelles Former des équipes et des groupes qui se concentrent sur la résolution de problèmes. Travailler, en collaboration avec le personnel, directement avec les familles pour les aider à soutenir leurs enfants à la maison, ce qui favorisera leur réussite à l'école. Aider le personnel à mieux tirer profit du capital social et intellectuel des élèves issus de différents milieux familiaux dans leurs classes, à des fins pédagogiques. Encourager le personnel à adopter une vision large de la participation des parents qui inciterait plus de parents à s'engager. Mettre les familles en contact avec le réseau élargi de services sociaux dont ils pourraient avoir besoin. <p>Établir des relations productives avec les familles et les collectivités</p> <ul style="list-style-type: none">Créer un environnement scolaire dans lequel les parents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans l'apprentissage et le cheminement culturel de leurs enfants. Faire preuve d'un leadership qui inspire confiance aux parents (assurance, constance et considération). Soutenir les efforts du personnel suscitant la participation des parents aux activités scolaires. Travailler, en collaboration avec le personnel, directement avec les familles pour les aider à soutenir leurs enfants à la maison, ce qui favorisera leur réussite à l'école. Aider le personnel à mieux tirer profit du capital social et intellectuel des élèves issus de différents milieux familiaux dans leurs classes, à des fins pédagogiques. Encourager le personnel à adopter une vision large de la participation des parents qui inciterait plus de parents à s'engager. Mettre les familles en contact avec le réseau élargi de services sociaux dont ils pourraient avoir besoin. <p>Établir des liens entre l'école de langue française et la collectivité</p> <ul style="list-style-type: none">Établir et maintenir des liens avec d'autres experts et leaders du système, ainsi que ceux et celles qui connaissent bien les politiques et les membres du milieu de la recherche en éducation francophone minoritaire <p>Maintenir un environnement sain et sécuritaire</p> <ul style="list-style-type: none">Protéger l'installation scolaire des intrus et des intrusions indésirables. S'assurer que l'installation reste sécuritaire, saine et attrayante. Communiquer les normes en matière de comportements non violents et les appliquer équitablement. Auto-habillier les adultes de l'école à assumer un rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire positif et à adopter un comportement approprié. Mettre en place et faire un monitoring de l'utilisation des mesures disciplinaires appropriées dans les salles de classe, mais aussi dans le reste de l'école. Élaborer, en collaboration avec le personnel et les élèves, des processus visant à percevoir et à résoudre les conflits rapidement et efficacement. Offrir des occasions d'apprentissage au personnel et aux élèves sur les stratégies de résolution efficace de conflits. <p>Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs et culturels de l'école langue française</p> <ul style="list-style-type: none">Adopter des processus budgétaires efficaces. Prévoir suffisamment de ressources de tous types dont le personnel a besoin pour accomplir son travail d'enseignement à l'école. Fournir un financement soutenu pour les priorités d'amélioration de l'école tant au niveau éducatif que culturel. Répartir des ressources de tous types en fonction des priorités d'amélioration de l'école. Réévaluer et modifier la nature, le montant et l'harmonisation des ressources au fur et à mesure que les priorités d'amélioration de l'école changent.	<p>Affectation de personnel au programme d'enseignement</p> <ul style="list-style-type: none">Recruter et choisir du personnel enseignant qui comprend le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française et ayant le désir et la capacité d'appuyer les efforts de l'école de langue française en milieu minoritaire Maintenir en poste le personnel enseignant performant en lui offrant du soutien et en allouant du temps pour la collaboration, le partage des responsabilités de leadership, l'élaboration d'une vision commune de l'enseignement, de la construction identitaire et l'établissement de relations de confiance. <p>Fournir du soutien pour l'enseignement</p> <ul style="list-style-type: none">Superviser activement le programme d'enseignement. qui tient aussi compte de l'approche culturelle Coordonner la matière enseignée dans les différents cours et niveaux afin d'éviter des chevauchements inutiles, tout en précisant ou élargissant les objectifs d'apprentissage au besoin. Faire de l'observation dans les salles de classe et formuler des commentaires constructifs au personnel enseignant. Accorder suffisamment de temps de préparation au personnel enseignant. Offrir des conseils au personnel enseignant sur la résolution des problèmes en salle de classe. Encourager les membres du personnel enseignant à observer les pratiques pédagogiques et culturelles d'enseignement efficaces de leurs collègues dans leur école, mais aussi dans d'autres écoles. Participer aux efforts d'amélioration des pratiques pédagogiques et culturelles du personnel. <p>Surveiller les progrès des élèves et l'amélioration de l'école</p> <ul style="list-style-type: none">Aider le personnel à comprendre l'importance de l'évaluation « de l'apprentissage, au service de l'apprentissage et en temps qu'apprentissage ». Aider le personnel à comprendre le cheminement culturelle d'une personne. Collaborer avec le personnel au cours du processus d'interprétation des données tant pédagogiques que culturelles. Utiliser des données provenant de différentes sources pour évaluer le progrès des élèves. Repérer en priorité les élèves qui ont besoin d'un soutien accru. Tenir compte de données explicites dans la majorité des décisions prises au sujet de l'amélioration des élèves et de l'école. Examiner les tendances en matière de rendement des élèves et de cheminement culturel sur une période de temps (sur une ou plusieurs années), plutôt qu'à un moment précis, au moment d'évaluer l'apprentissage des élèves. Recueillir et utiliser des données sur l'état des salles de classe et des écoles pour orienter les efforts d'amélioration de l'école. Offrir des conditions qui permettront au personnel enseignant d'utiliser ces données efficacement (temps, soutien, partenariat avec des experts, culture axée sur les données). <p>Protéger le personnel contre les distractions</p> <ul style="list-style-type: none">Créer et appliquer des politiques scolaires uniformes dans toute l'école. Réduire au minimum les interruptions quotidiennes pendant la période d'enseignement en classe. Mettre en place une procédure systématique qui établit la marche à suivre en ce qui concerne les initiatives venant de l'externe. Élaborer, avec le personnel, des lignes directrices pour régir le temps consacré aux activités non éducalives et parascolaires par le personnel enseignant. Réévaluer régulièrement la contribution des activités parascolaires aux priorités d'apprentissage et de cheminement culturel des élèves.	<p>Développer chez le personnel enseignant un sentiment d'imputabilité interne</p> <ul style="list-style-type: none">Susciter la participation régulière du personnel à l'analyse des données sur le processus d'apprentissage et le cheminement culturel de tous les élèves. Insister sur l'utilisation de données de grande qualité (fiables, valides, obtenues au terme d'un processus de collecte systématique, disponibles dans leur format original, soumises à l'interprétation de plusieurs personnes). Encourager un sens de responsabilité et une imputabilité collective à l'égard de la réussite et du bien-être des élèves. Aider le personnel à établir des liens entre les objectifs éducatifs et culturels de l'école et ceux du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts apporter pour améliorer l'école. Évaluer sa contribution au rendement et au profil culturel de l'école et tenir compte de la rétroaction des autres. Participer activement à l'évaluation de son rendement et au monitoring du profil culturel et apporter des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs éducatifs et culturels. <p>Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe</p> <ul style="list-style-type: none">Définir clairement les responsabilités du personnel pour que tous les comprennent et les acceptent et les soumettre à une supervision et à une évaluation rigoureuses. Mesurer et surveiller l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen de données sur l'évolution du rendement des élèves et leur cheminement culturel. Harmoniser les objectifs de l'école à ceux du conseil scolaire, de la Politique d'aménagement linguistique et de la province. Présenter un compte rendu exact et transparent du rendement de l'école et du profil culturel à l'ensemble des intervenantes et des intervenants (Ministère, conseil scolaire, parents, collectivité, etc.). Créer une structure organisationnelle qui tient compte des valeurs de l'école de langue française en milieu minoritaire et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences de la loi.
Ressources cognitives <ul style="list-style-type: none">Capacité de résolution de problèmes Connaissances des conditions favorables dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves	Ressources sociales <ul style="list-style-type: none">Perception des émotions Gestion des émotions Réactions émotives appropriées	Ressources psychologiques <ul style="list-style-type: none">Optimisme Efficacité Résilience		

Aider le personnel à comprendre l'importance de monitorer le cheminement culturel des élèves.

ÉBAUCHE



Synthèse du Cadre de leadership de l’Ontario révisé pour les leaders scolaires

Définition du leadership

Pour les besoins du *Cadre de leadership de l’Ontario* (CLO), le leadership se définit comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et les autres intervenantes et intervenants dans le but de définir et de réaliser la vision et les objectifs de l'organisation. Cette influence peut s'exercer par différentes personnes (leaders scolaire, leaders du système, parents, personnel enseignant, etc.), est généralement réciproque, plutôt qu'unidirectionnelle, et s'exerce lorsque des personnes interagissent entre elles ou au sein d'un groupe, et dans le milieu où elles se trouvent. Le leadership, ainsi défini, est « efficace » s'il engendre des contributions importantes, positives et acceptables sur le plan éthique à la réalisation de la vision et des objectifs de l'organisation. Ce cadre fournit aux leaders potentiels un aperçu important de ce qu'ils devront apprendre pour réussir. Ceux qui exercent déjà un rôle de leadership y verront un outil utile d'autoréflexion et d'autoévaluation du leadership pratiqué dans les écoles et les systèmes d'éducation.

Mise en contexte

La première version du cadre a été publiée sous forme d'ébauche en 2005 et a été largement utilisée par les leaders scolaires de l’Ontario pour orienter leur pratique et fournir des occasions d'apprentissage en leadership aux leaders à tous les niveaux. Au cours des cinq dernières années, la recherche sur le leadership a progressé. Cette version révisée du CLO tient compte de ces changements. Le cadre révisé s’inspire de deux approches distinctes de la définition des pratiques réussies en matière de leadership; l'une se concentre sur le travail des personnes et des petits groupes (pratiques de leadership réussies), tandis que l'autre vise l'efficacité de l'organisation dans son ensemble (pratiques organisationnelles réussies), et repose sur le principe que le leadership constitue une « caractéristique organisationnelle ».

Version synthétisée

Le tableau ci-joint constitue une version partielle du cadre, soit les pratiques de leadership efficaces pour les leaders scolaires, qu'ils jouent de façon formelle ou informelle un rôle de leader dans les écoles. Le tableau présente une vue d'ensemble des pratiques fondamentales de leadership, de leur application, ainsi que des « ressources personnelles en leadership ». Afin de bien comprendre l'évolution du cadre, les recherches et les raisonnements qui ont guidé les changements et la nouvelle approche, il convient de lire, d'analyser et débattre de la version intégrale du rapport de recherche avant de la mettre en œuvre.

Comme le CLO original, cette version regroupe les pratiques de leadership fondamentales en cinq domaines. Chaque domaine décrit les pratiques de leadership fondamentales (indiquées en caractères gras) suivies d'une liste à puces qui décrit comment elles devraient être mises en application de façon efficace par les leaders scolaires, selon les conclusions de la recherche. Il est important de souligner que la répartition en cinq domaines et en colonnes ne reflète pas la façon dont les leaders scolaires mettent en œuvre les pratiques. Ils ont recours à des pratiques tirées de différents domaines, de manière simultanée et intégrée. Les colonnes doivent être vues comme perméables et fluides.

Sous les cinq domaines, on énumère brièvement les « Ressources personnelles en leadership ». Bien que l'on associe de nombreux traits de personnalité ou caractéristiques personnelles aux leaders et au leadership, le CLO ne présente que ceux dont le rôle déterminant dans la réussite des leaders a été démontré de manière empirique. Ces caractéristiques, appelées « ressources personnelles » dans le CLO, se rangent en trois catégories : cognitives, sociales et psychologiques. Le rapport de recherche décrit ces ressources plus en détail. Les leaders scolaires efficaces y recourent au besoin, pour mettre en œuvre les pratiques des cinq domaines du cadre.

Capacités clés du leadership

Le tableau présente les cinq capacités clés fondamentales du leadership dans le coin inférieur droit. La définition de ces cinq capacités clés du leadership (CCL) a contribué à préciser et à harmoniser le travail de leadership et elles ont été bien accueillies par les leaders de la province. La présence des CCL s'observe dans les cinq domaines du CLO, et tout comme dans la version originale, elles chevauchent les domaines plutôt que de se confiner à un seul.

À titre d'exemple, « l'élaboration d'objectifs » se trouve dans le domaine *Établir les orientations*, mais également dans le domaine *Nouer des relations et développer la capacité des gens*, sous la pratique « Mettre en application les valeurs et les pratiques de l'école », ainsi que dans le domaine *Mettre au point l'organisme pour soutenir les pratiques souhaitées*, sous les pratiques « Faciliter la collaboration pour déterminer les processus à adopter et les résultats escomptés pour le groupe » et « aider à clarifier les objectifs visés et le rôle des collaborateurs».

Les écarts repérés dans les capacités de leadership telles que définis dans le cadre des programmes pilotes de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL), par exemple l'évaluation du rendement et le mentorat des directions d'école et des directions adjointes, ont mené à la définition des cinq premières CCL. À mesure que ces écarts seront comblés ou changeront, les CCL pourraient s'élargir ou se restreindre au besoin.

Changements importants

Le cadre révisé présenté sous forme de colonnes ressemble beaucoup à l'ancien cadre et l'est effectivement à plusieurs égards. Cependant, des changements importants s'observent à la lecture attentive du document. Par exemple :

- Il accorde une plus grande importance à l'équité et à l'inclusion, des notions qui reviennent souvent dans le rapport et certaines pratiques.
- Le document fait référence de manière explicite au rôle des parents et à celui de la collectivité, ainsi qu'à la manière dont les leaders peuvent collaborer efficacement avec ces groupes.
- Il fait précisément référence à l'établissement de relations de travail productives avec les représentantes et représentants des associations ou des fédérations d'enseignantes et d'enseignants.
- Le cadre décrit plus en détail la façon de maintenir un environnement sain et sécuritaire.

ÉBAUCHE