



Ontario Institute for Education Leadership L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

*Ontario Leaders Collaborating for Student Achievement, Equity and Well-being
La collaboration des leaders en Ontario assure la réussite, l'équité et le bien-être des élèves.*

POUR UNE APPLICATION APPROFONDIE DU CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO (CLO) PAR LES LEADERS SCOLAIRES GUIDE D'UTILISATION DES TÉMOIGNAGES ASSOCIÉS AU CLO

APERÇU DU GUIDE D'UTILISATION

Voici comment est structuré le présent guide.

Partie 1 : Introduction

Description du contexte dans lequel les témoignages ont été créés.

Partie 2 : Les témoignages

Résumé des témoignages.

Partie 3 : La création des témoignages et leur pertinence pour l'apprentissage des leaders scolaires

Invitation des leaders scolaires et des leaders du système à appliquer les leçons exemplifiées par ces témoignages.

PARTIE 1 – INTRODUCTION

Le présent guide porte sur l'utilisation de témoignages livrés par des leaders scolaires de l'Ontario. Certains d'entre eux ont été rédigés dans le cadre du projet Diriger la réussite des élèves (DRÉ) (2014 – 2017), tandis que d'autres ont été écrits depuis 2020 pour raconter comment les leaders scolaires réagissent aux défis rencontrés au quotidien, mais tous portent sur le travail d'amélioration qui se fait dans les écoles élémentaires et secondaires.

Ces témoignages exemplifient la manière dont on peut appliquer les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership du CLO dans diverses circonstances et différents contextes.

Toujours d'actualité, ils mettent au jour des difficultés qui restent pertinentes pour les leaders qui travaillent à l'amélioration de leur école. Ces histoires se veulent une source d'inspiration pour les leaders scolaires, pour qu'ils puissent trouver des moyens de mieux appliquer les pratiques de leadership et de développer les ressources personnelles en leadership du CLO.

PARTIE 2 – LES TÉMOIGNAGES

- 1. Donner libre cours à l'apprentissage à l'école publique Pelmo Park, par Ainsworth Morgan directions d'école élémentaire maternelle à la 5^e année.**
Ainsworth est directeur d'école de l'école publique Pelmo Park, située au nord de la ville de Toronto. Cette école compte environ 300 élèves. Plus de 20 langues sont parlées par les élèves et le personnel, 75 % des parents sont nés ailleurs qu'au Canada, et 90 % des élèves s'identifient comme étant racisés. Ce témoignage montre comment Ainsworth a mis en œuvre ses pratiques et puisé dans ses ressources personnelles en leadership (RPL) pour assurer l'équité, l'apprentissage, la participation et le bien-être des élèves.
- 2. À la découverte de l'enquête – La vraie histoire d'une directrice d'école, par Laurie Reid**
Laurie Reid dirige une école d'immersion française à double voie située en milieu urbain, dans un quartier socioéconomiquement défavorisé. Son témoignage explique comment elle a consolidé les compétences de son personnel afin d'améliorer le rendement des élèves.
- 3. Diriger en temps de crise : COVID-19, la fermeture des écoles par Christy Radbourne**
Christy Radbourne dirige une école élémentaire en milieu rural située dans le Nord de l'Ontario qui accueille des élèves de la maternelle à la 8^e année. Elle revient sur les premiers mois qu'elle a passés dans son rôle de direction d'école auprès du personnel, des élèves et de la communauté scolaire, alors que régnait une grande incertitude à cause de la pandémie de COVID-19.
- 4. Diriger en temps de crise : COVID-19, réouverture des écoles par Christy Radbourne**
Christy Radbourne dirige une école élémentaire en milieu rural située dans le Nord de l'Ontario qui accueille des élèves de la maternelle à la 8^e année. Elle revient sur les premiers mois de gestion du personnel, des élèves et la communauté scolaire lors de la réouverture des écoles en septembre, après leur fermeture en mars en raison de la pandémie.
- 5. Style de leadership et ressources personnelles en leadership, par Gilles Rodrigues (directeur) et Gina Kozak (directrice)**
Gilles Rodrigues et Gina Kozak dirigent une école élémentaire. Ils racontent comment ils ont exploité leurs ressources personnelles en leadership pour promouvoir le bien-être et la réussite des élèves.
- 6. Changer de cap, par Christy Radbourne (directrice d'école élémentaire)**
Christy Radbourne est directrice d'une école élémentaire dans le Nord de l'Ontario, en milieu rural, qui accueille des élèves de la maternelle à la 8^e année. Cette leader explique comment elle a amené son personnel et toute la

communauté à participer à une démarche afin d'améliorer les résultats des élèves aux tests de l'OQRE en mathématiques et en littérature.

7. Accueil, engagement et apprentissage : l'importance de la pédagogie émotionnelle à l'école, par Lucien Chaput

Lucien Chaput dirige une école secondaire en milieu urbain accueillant des élèves de la 7^e à la 12^e année. Son témoignage raconte comment ont été intégrés au plan d'amélioration de son école francophone le bien-être et l'engagement des élèves, l'accent étant mis sur leurs émotions et leur capacité d'empathie.

8. Enquête collaborative en littérature : cycle primaire, par Crystal Côté-Poulin

Crystal Côté-Poulin dirige une école élémentaire catholique d'un milieu rural du Nord de l'Ontario. Son témoignage décrit la démarche réflexive suivie par un conseil d'écoles de langue française afin d'améliorer le rendement des élèves en lecture au cycle primaire. Les efforts du personnel ont mené à une hausse des résultats en mathématiques et à une amélioration considérable de l'efficacité collective du personnel.

9. La petite école qui a réussi l'impossible, par Joanna Crapsi-Cascioli

Joanna Crapsi-Cascioli dirige une petite école élémentaire principalement fréquentée par des enfants de familles défavorisées. Son témoignage illustre tout le potentiel d'apprentissage qui peut être libéré quand les relations avec les familles et la communauté sont solides.

10. Des apprenantes et apprenants de l'anglais qui excellent en mathématiques, par Debby Culotta et Miranda Kus

Debbie Culotta, directrice d'une école élémentaire catholique en milieu urbain accueillant des élèves de la maternelle à la 8^e année, et Miranda Kus, consultante en mathématiques, racontent les trois années de travail qui ont mené à l'amélioration des résultats en mathématiques des élèves de leur école, dont la plupart sont nés au Moyen-Orient, au Nigeria ou au Ghana, et dont beaucoup sont des réfugiés peu scolarisés.

11. Réflexions d'un directeur d'école secondaire sur les pratiques efficaces de leadership, par Edward DeDecker

Edward DeDecker dirige une école secondaire catholique de la région de London. Dans son témoignage, il explique comment il a su tirer profit de certaines pratiques du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#). Parmi ces pratiques, « reconnaître l'importance de nouer des relations, collaborer avec le personnel pour établir une orientation, créer des structures organisationnelles favorisant un enseignement intentionnel et conscient, et assurer l'imputabilité en encourageant le leadership partagé et la responsabilité collective dans l'établissement d'une orientation pour l'école ».

12. Recours à l'enquête collaborative pour renforcer les capacités de la voie familiale dans une école élémentaire, par Robert Iannuzzi

Robert Iannuzzi est directeur adjoint d'une école élémentaire en milieu urbain où les besoins sont grands. Son témoignage porte sur les structures et les processus collaboratifs mis en place pour amener toute une équipe à améliorer, ensemble, leurs pratiques pédagogiques. On y découvre des stratégies productives pour mobiliser les parents, garder l'attention du personnel sur des objectifs communs très précis et utiliser les données efficacement pour déterminer les prochaines étapes du processus d'amélioration.

13. Améliorer le rendement des élèves d'une école élémentaire grâce à la création d'une culture de reconnaissance, par Brenda Moen

Brenda Moen dirige une petite école élémentaire en milieu rural. Son témoignage démontre bien comment on peut établir des relations collaboratives et de confiance avec et entre les membres du personnel afin d'atteindre des objectifs communs, clairement formulés, pour améliorer le rendement des élèves.

14. Le leadership en action – Diriger pour favoriser l'équité, l'inclusion, l'antiracisme et l'antioppression par Salima Kassam

Salima Kassam est directrice d'école à Amesbury Middle School qui se situe à Toronto, dans le secteur du chemin Black Creek et de l'avenue Lawrence. Son témoignage raconte comment elle s'y est prise pour bâtir, dans une école intermédiaire en milieu urbain, un environnement sécuritaire, équitable et inclusif pour les élèves, les familles et la communauté.

PARTIE 3 – LA CRÉATION DES TÉMOIGNAGES ET LEUR PERTINENCE POUR L'APPRENTISSAGE DES LEADERS SCOLAIRES

Certains témoignages ont été rédigés pour le projet Diriger la réussite des élèves (DRÉ)¹; ce sont de « vraies histoires » d'initiatives réussies, menées par des éducatrices et éducateurs de la salle de classe, l'école ou le conseil scolaire. L'ILE ayant lancé l'invitation aux conseils scolaires, les directions d'écoles ajoutent maintenant à cette collection leurs « vraies histoires » sur les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership du CLO.

Les témoignages : une façon pour les leaders d'apprendre les uns des autres

Dans leurs témoignages, les leaders racontent comment elles et ils ont résolu des difficultés particulières dans leurs écoles, ce qui a bien ou moins bien fonctionné et le pourquoi de tout cela, et les leçons qu'ils ont tirées de ce vécu. On y apprend comment ces leaders ont pu miser sur leurs ressources personnelles en leadership pour appliquer les pratiques du CLO avec succès dans une multitude de contextes scolaires.

Ces témoignages se veulent un tremplin pour le dialogue et un outil adapté aux besoins et intérêts de chacune et chacun. Globalement, ils ont pour but d'améliorer la compréhension du CLO et de renforcer le leadership.

Utilisation des témoignages pour favoriser l'apprentissage

¹ Diriger la réussite des élèves (DRÉ). *Du vécu : comment la participation à DRÉ a amélioré le leadership, l'enseignement et le rendement des élèves*, volume 2, mai 2014.

La présente section propose des façons d'utiliser ces témoignages pour favoriser une application approfondie du CLO.

Matériel requis

- Le tableau synthèse du CLO, qui décrit les 5 domaines, les 21 pratiques de leadership, les critères de notation généraux et les trois catégories de ressources personnelles en leadership (cognitives, sociales et psychologiques).
 - o Leadership au niveau de l'école de langue française
 - o Leadership au niveau de l'école catholique de langue française
- [LE CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche](#)
- Un témoignage (de la partie 2), au choix

Faire des liens avec les études qui sous-tendent le CLO

Gardez sous la main le document [LE CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche](#) pour pouvoir vous y référer durant votre réflexion. Ce rapport de recherche détaille les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership, et explique pourquoi ces deux éléments sont importants dans l'arsenal d'un leader efficace.

Engager le dialogue à propos des témoignages

Ces témoignages visent à engager le dialogue à propos des pratiques de leadership et des ressources personnelles en leadership, le but ultime étant de vous amener, en tant que leaders, à réfléchir aux enjeux éthiques et à renforcer vos propres pratiques.

Nous vous suggérons de travailler sur les témoignages individuellement ou en équipe.

Pour vous amener à approfondir votre réflexion et à revoir vos raisonnements, nous vous invitons à répondre aux questions suivantes.

Partie A : Réflexions initiales

1. Quel est le rapport entre ce témoignage et votre réalité? Quelles sont les similitudes? Quelles sont les différences?
2. Quels sont les aspects de ce témoignage qui sont communs à tous les leaders scolaires?
3. Que faudrait-il ajouter pour que ce témoignage représente bien votre milieu?
4. Quelles autres stratégies utiliseriez-vous pour résoudre les difficultés décrites dans le témoignage?
5. Que proposeriez-vous pour aller encore plus loin dans la démarche d'amélioration de cette école?

Partie B : Ciblons l'équité*

Les questions suivantes visent à susciter un dialogue réflexif à propos de l'équité. Selon le témoignage choisi, les participantes et participants pourraient devoir faire des liens entre les actions de leadership décrites et les concepts d'équité, d'inclusion, d'antiracisme et d'antioppression.

6. En quoi les actions de leadership décrites favorisent-elles l'équité, l'inclusion, l'antiracisme et l'antioppression?
7. Que proposeriez-vous pour renforcer les stratégies de leadership utilisées?
8. Lesquelles de ces stratégies pourriez-vous utiliser dans votre école?

* Le document *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Review of Two Decades of Research* [*Influence des directions d'école sur les élèves et les écoles : revue systématique de deux décennies de recherche*, en anglais seulement] propose l'analyse des travaux sur le leadership scolaire la plus approfondie qui soit parue depuis la publication d'une influente publication (en anglais seulement) par Kenneth Leithwood en 2004. L'auteur avait alors démontré que les directions d'écoles se rangeaient au deuxième rang derrière le personnel enseignant dans la liste des facteurs intrascolaires agissant sur l'apprentissage des élèves. Cette nouvelle revue, une avancée majeure, explique en détail comment une direction d'école efficace peut influencer l'apprentissage des élèves et d'autres éléments. On y conclut que les leaders scolaires jouent un rôle encore plus important qu'on le croyait auparavant, et que l'on gagnerait énormément à investir dans de bonnes stratégies pour bien épauler et outiller ces personnes.

Ce rapport, qui repose sur vingt ans de recherche, nomme les quatre pratiques qui, lorsqu'adoptées par les directions d'école, ont des répercussions positives. Globalement, ces pratiques représentent bien les activités des directions d'écoles :

- Réalisation d'activités d'apprentissage à haut potentiel;
- Instauration d'une culture et d'un climat productifs;
- Promotion de la collaboration et création de communautés apprenantes;
- Gestion stratégique du personnel et des ressources.

Il propose aussi trois compétences fondamentales interreliées, qui sont associées à l'enseignement, aux personnes et à l'organisation. Celles-ci sont essentielles à une application réussie des quatre pratiques énoncées. Il est important de définir ces pratiques et ces compétences, puisqu'elles permettent de mieux cerner les *effets* potentiels d'une direction d'école efficace, et de savoir ce que *fait* une telle direction d'école pour être efficace.

Afin de répondre aux besoins d'un nombre grandissant d'élèves mal desservis, le rapport recommande aux directions d'écoles d'adopter une perspective axée sur l'équité, c'est-à-dire d'assurer un traitement juste et non discriminatoire pour tous les élèves, de proposer des ressources et des mesures de soutien, d'éliminer les obstacles et de créer des occasions favorisant l'équité des chances. Insistant sur une réorientation continue du travail des directions d'école vers la justice en éducation, le rapport propose une vision émergente où les quatre pratiques peuvent être appliquées dans une logique d'équité.

Vous trouverez sur le site de ce rapport de la Wallace Foundation une foule de ressources pertinentes, notamment un webinaire fort intéressant (en anglais seulement).

Option 1 : travail individuel

- Choisissez le témoignage qui vous intéresse le plus parmi ceux de la liste.
- Lisez-le en portant attention aux boîtes de texte relevant les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership.
- Trouvez-vous que les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership sont bien illustrées dans le témoignage? Pourquoi ou pourquoi pas? En voyez-vous d'autres?
- Pour vous amener à approfondir votre réflexion et à revoir vos raisonnements, nous vous invitons à répondre aux questions suivantes.

Partie A : Réflexions initiales

1. Quel est le rapport entre ce témoignage et votre réalité? Quelles sont les similitudes? Quelles sont les différences?
2. Quels sont les aspects de ce témoignage qui sont communs à tous les leaders scolaires?
3. Que faudrait-il ajouter pour que ce témoignage représente bien votre milieu?
4. Quelles autres stratégies utiliseriez-vous pour résoudre les difficultés décrites dans le témoignage?
5. Que proposeriez-vous pour aller encore plus loin dans la démarche d'amélioration de cette école?

Partie B : Pleins feux sur l'équité*

Les questions suivantes visent à susciter un dialogue réflexif à propos de l'équité. Selon le témoignage choisi, les participantes et participants pourraient devoir faire des liens entre les actions de leadership décrites et les concepts d'équité, d'inclusion, d'antiracisme et d'antioppression.

6. En quoi les actions de leadership décrites favorisent-elles l'équité, l'inclusion, l'antiracisme et l'antioppression?
7. Que proposeriez-vous pour renforcer les stratégies de leadership utilisées?
8. Lesquelles de ces stratégies pourriez-vous utiliser dans votre école?

Option 2 : travail en équipe de deux ou en petit groupe

- En petit groupe, suivez les étapes suggérées pour le travail individuel.
- À partir de votre analyse du témoignage, tentez de trouver de nouvelles solutions aux problèmes décrits.
- Tentez aussi de répondre aux questions suivantes :
 - Quelles expériences ont mené les auteurs à approfondir leur réflexion sur leur pratique professionnelle?
 - Quelles expériences vécues par les auteurs vous donnent le goût de réfléchir à votre propre pratique professionnelle et de changer des choses?
 - À partir des témoignages, pensez aux pratiques de leadership et aux ressources personnelles en leadership sur lesquelles vous pourriez axer votre propre apprentissage professionnel en tant que leader scolaire.

Option 3 : utilisation des témoignages dans divers contextes d'apprentissage professionnel

- En répondant aux questions précédentes, vous serez mieux à même d'intégrer les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership et de les utiliser dans diverses situations, par exemple :
 - avec des collègues, dans des contextes d'apprentissage professionnel en milieu de travail (mentorat, réseaux professionnels, groupes d'étude, etc.);
 - avec des collègues de votre école, notamment dans les périodes réservées à l'apprentissage professionnel lors des réunions rassemblant des groupes de leaders, comme celles de la direction d'école avec la surintendance;
 - avec les équipes de leadership de votre conseil scolaire;
 - dans les programmes d'apprentissage professionnel de divers fournisseurs, comme les programmes de qualification additionnelle destinés aux directions

d'école, directions adjointes et aux agentes et agents de supervision et autres programmes semblables;

- dans la multitude d'ateliers et d'activités d'apprentissage professionnel proposés par les associations professionnelles de leaders de l'Ontario, afin d'y intégrer les concepts clés.