



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.*

Style de leadership et ressources personnelles en leadership (RPL) – Gilles Rodrigues Gina Kozak

Ce récit, écrit par Gilles Rodrigues et Gina Kozak, a pour objectif de démontrer comment les ressources personnelles en leadership ont un effet direct sur le style de leadership d'une direction d'école qui cherche à renforcer le bien-être et la réussite des élèves dans son école. Cette histoire décrit de manière vivante le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), en commençant par faire le point sur comment mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées et comment assurer l'imputabilité. Cette mission est réalisée en bâtissant une culture de collaboration et en partageant les responsabilités en matière de leadership.

Ceci pourrait être l'histoire de toute nouvelle direction qui débute à son poste pour la première fois. Nous arrivons tous avec un bagage, rempli d'expériences personnelles et d'apprentissage du métier d'enseignant. Ces expériences ont un grand impact sur notre style de leadership et comment nous approchons notre rôle au sein d'une communauté scolaire. Mon parcours au cycle moyen, plus particulièrement en 6ème année, ainsi qu'en enfance en difficulté a façonné mon approche. Bien-être et réussite sont les deux domaines qui ressortent quotidiennement dans ma nouvelle fonction et il est important de noter qu'ils ressortent dans cet ordre.

S'intégrer à une nouvelle communauté scolaire n'est pas toujours chose facile, spécialement si c'est une communauté bien établie, avec des membres chevronnés, qui ont certaines routines et un historique de réussite. En effet, tout va bien, chaque personne que vous croisez vous répète que vous êtes chanceux, que tout roule dans le meilleur des mondes, en somme une formule qui peut amener à une inertie généralisée. On fait les choses comme elles ont toujours été faites, sans se poser trop de questions et on trouve des raisons externes aux problèmes qui se répètent.

Une première ressource personnelle en leadership importante est la proactivité. Pourquoi attendre qu'on vous demande de faire quelque chose quand tout vous indique qu'un changement est nécessaire? Bien sûr, il faut toujours croire en soi et en notre capacité d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif mais ce sentiment ne servira à rien si nous ne sommes pas en mesure de stimuler le changement et de maintenir l'effort nécessaire au sein d'une équipe. À vos ressources psychologiques viennent se mêler vos ressources sociales, croire en soi est une chose, faire que 30 personnes croient en eux-mêmes pour accomplir l'objectif en est une autre.

RPL psychologiques : proactivité, résilience
RPL sociales : perception des émotions, gestion des émotions

Arrivé à l'école, une de mes premières observations a été l'organisation des espaces, l'affichage dans les salles de classe, le manque de visibilité, d'espace pour circuler. Identifier la situation problématique n'était pas difficile en soi, mais la faire reconnaître par l'ensemble du personnel était plus ardue. Transformer les salles de classe dans des espaces flexibles a été mise à l'ordre du jour de ma première rencontre avec le personnel avec des exemples à l'appui.

Naturellement, j'ai fait le lien avec le bien-être et la réussite de l'élève car, après tout, on ne transforme pas des espaces en engageant des ressources financières juste car c'est plus joli. De ces premiers contacts avec l'objectif final, des leaders sont ressortis. Ceux qui accrochent au projet, convaincus par son bien-fondé, et de l'impact sur les élèves. Avec cette leader pédagogique, nous avons mis en œuvre le processus de transformation. Une fois que le projet aboutit, les conditions émotionnelles sont réunies et l'engagement des autres membres du personnel s'opère.

3. Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées

3.1 bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de

En tant que leader scolaire, nous passons à la prochaine étape, maintenant que le personnel a "goûté" aux espaces flexibles, il est important de reconnaître les contraintes de ces transformations, en effet les budgets d'école sont assez serrés. Les capacités de planification vont être mises à contribution tenant en ligne de compte un échéancier réaliste mais atteignable. Le premier espace n'a coûté presque rien car il y avait déjà des ressources éparpillées dans l'école, il s'agissait de réallouer ces ressources dans les bonnes voies. Le deuxième espace a engagé un peu plus de moyens et le prochain un peu plus encore.

3. Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées

3.6 Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs et culturels de l'école de langue française

Quand la boucle sera bouclée, chaque espace aura coûté moins de 5000\$, mais pour opérer des changements significatifs le "positivisme" n'est pas suffisant. Il faut avoir la capacité de prendre des risques, d'engager les autres sur ces chemins sinueux en leur faisant voir que derrière la colline c'est une belle et grande vallée où il fait bon vivre et où l'espoir est permis. La montée de la colline n'a pas besoin d'être difficile, elle sera l'occasion d'une belle aventure humaine.

1. Établir les orientations

1.4 Communiquer la vision et les objectifs

L'autre aspect sur lequel, je me suis concentré a été l'imputabilité. C'est une notion très galvaudée, qui est souvent associée au "manque d'imputabilité", ce qui donne un ton très négatif et rébarbatif à cette pratique de haute importance. Dans ma réflexion, j'ai décidé d'approcher ceci par la responsabilisation du personnel face au budget de l'école.

Encore une fois, certaines habitudes avaient abouti à une certaine inertie au niveau budgétaire consistant à retenir l'argent le plus longtemps possible jusqu'à la "grande commande" de février! Mon approche face à l'imputabilité a été d'allouer un budget annuel en septembre pour tout le personnel enseignant pour financer les projets pédagogiques. Le personnel responsabilisé devient impliqué dans la planification de l'apprentissage et n'a plus d'excuse sur son propre devoir de réflexion professionnelle. Une prise de conscience s'opère sur la responsabilité d'offrir aux élèves des expériences plus intéressantes, des situations d'apprentissage plus riches avec le pouvoir économique de le faire et une autonomie accrue. Être imputable devient alors une notion intrinsèque et non une obligation éthique venue d'ailleurs.

5. Assurer l'imputabilité

5.1 Développer un sens d'imputabilité chez le personnel

Sur ce point, le personnel, dans son ensemble, a reconnu le sentiment de confiance et un sentiment d'efficacité renouvelé par la simple responsabilisation financière. Ceci amène aujourd'hui le développement de nouveaux comités gérés par les membres du personnel qui ont un rayonnement supérieur au sein de la communauté en générale. Des leaderships insoupçonnés se développent avec l'exemple de cette enseignante de 2ème année devenue "championne" de sciences et ayant organisé deux interventions externes au sein de l'école et auprès de la communauté. L'impact du bien-être du personnel sur le bien-être des élèves est indéniable et nous attendons de toucher les dividendes sur la réussite

3. Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées
3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

Mettre son nez dans le cadre de leadership de l'Ontario peut paraître intimidant mais beaucoup de réponses et de pistes de croissance sont là, encore faut-il prendre le temps de développer ses ressources personnelles en leadership et les cultiver en collaboration avec des mentors, des collègues, des référents inspirants.

Du haut de mon année d'expérience, je vous souhaite bon succès à trouver votre propre voie sur le chemin d'un leadership renouvelé.