



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.*

Étude de cas 3 : Un accident impliquant un élève

Contexte

Évelyne est direction d'école ayant 3 ans d'expérience. Elle est actuellement en poste à l'école secondaire De La Prairie. Cette école est située en milieu urbain avec une population estudiantine de 750 élèves.

Évelyne est reconnue pour son leadership pédagogique puisqu'elle a œuvré pendant une quinzaine d'années à titre de conseillère pédagogique dans divers milieux. Elle a une vision pour la pédagogie dans son école. Elle commence à cheminer avec son personnel sur ce plan. Elle s'est impliquée pour faire cheminer son personnel et leur faire connaître du succès. En plus, elle a mis en œuvre des communautés d'apprentissage professionnelles (CAP). Il y a maintenant de l'ouverture de la part du personnel de l'école. En plus, ils démontrent davantage d'intérêt face à la pédagogie et l'approche d'Évelyne. Le climat de confiance commence à s'établir entre Évelyne et son personnel et parmi les membres du personnel enseignant. Elle comprend que le changement se fait par petits pas et de façon graduelle et offre de l'appui pour son personnel. Elle démontre un haut niveau d'intelligence émotionnelle avec les élèves, les parents et le personnel tout en étant visible dans la communauté scolaire. Évelyne est impliquée au niveau communautaire. En tant que membre du club optimiste, elle est un modèle de leadership dans la communauté.

Évelyne trouve difficile de trouver un équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle. Ses enfants sont maintenant à l'université donc elle a beaucoup de temps pour elle et elle choisit d'investir ce temps pour l'école. Évelyne passe de longues heures à l'école tant la semaine que la fin de semaine. Elle préfère effectuer le travail elle-même et démontre certaines difficultés à déléguer. Elle a des attentes élevées envers elle-même.

Elle peut quand même reconnaître les réalisations de chaque membre de son personnel. Par le passé, elle a travaillé avec certaines enseignantes et certains enseignants de l'école lorsqu'elle était conseillère pédagogique. Il y a une perception que certains membres ont des privilèges et sont davantage favorisés que d'autres. Elle est toujours disponible pour les élèves, les parents et certains, mais pas tous les membres du personnel. Un de ses objectifs est d'augmenter le taux de diplomation de l'école en offrant plus d'appui aux élèves à risque.

Situation actuelle

Un jour, un enseignant responsable du programme d'éducation coopérative (COOP) la rencontre pour lui faire part de ses inquiétudes quant à la sécurité des élèves pendant leurs placements, plus spécifiquement, pendant l'aller et le retour vers les lieux de

stages. Elle pense que l'enseignant COOP veut seulement les meilleurs élèves dans les stages et non aider les élèves en difficulté. Il lui parle entre autres, de cas rapportés de consommation de drogues, des difficultés des élèves à se rendre aux stages et du taux d'absentéisme des élèves. Cela semble une tactique pour exclure les élèves problématiques dans les stages COOP. Elle pense que cela est la raison pour laquelle il lui partage ses inquiétudes et elle n'enquête pas la situation. Un employeur vient la rencontrer pour lui demander la participation d'autres élèves pour élargir le programme : il croit que les programmes COOP encouragent les élèves à rester à l'école et à obtenir leur diplôme. Étant les deux membres du Club optimiste, cette discussion a lieu lors d'une réunion du Club. Certains parents communiquent avec elle pour lui indiquer qu'ils sont très fiers de constater une amélioration du rendement de leur enfant.

Évelyne a analysé le taux d'absentéisme des élèves dans les stages. Elle remarque un taux inquiétant pour certains élèves. Elle décide de rencontrer les élèves afin de leur rappeler l'importance d'être à l'heure et présents à leur stage.

La semaine suivante, lors d'une rare absence de la direction d'école, elle reçoit un appel de sa secrétaire lui indiquant qu'un élève a été impliqué dans un accident en se rendant à son lieu de stage, mais qu'il n'y a pas plus d'informations pour l'instant. La police est à l'école et essaie de rejoindre les parents. Un groupe d'élèves se forme au bureau d'orientation et la rumeur circule que l'élève est décédé.

Elle doit retourner et transiger avec la situation actuelle. Elle vit beaucoup de stress en chemin, mais elle doit quand même avoir confiance en ses capacités et gérer ses émotions. Comment va-t-elle transiger avec les gens afin de garder un climat d'apprentissage sain et sécuritaire?

Ressources personnelles en leadership (en lien avec la présente étude de cas)

- Optimisme
 - prendre des risques positifs
- Auto-efficacité
 - persister dans l'adversité
- Résilience
 - capacité de se relever d'un malheur
- Proactivité
- Résolution de problème
 - opérer des changements significatifs en prenant des initiatives et en faisant preuve de persévérance

Pratiques de leadership au niveau de l'école

- Traiter le personnel de l'école, les élèves, les parents avec respect en écoutant et en considérant avec sérieux leurs idées.
- Répartir les ressources de façon qu'elles s'harmonisent aux priorités de l'école.
- Encourager régulièrement le personnel à évaluer leurs progrès vers l'atteinte de l'objectif de l'école
- Distribuer les fonctions de leadership pour des tâches précises.
- Faire preuve de respect, d'attention et d'estime envers les élèves, le personnel de l'école et les parents.
- Être un modèle de responsabilité, d'intégrité et de compétences en effectuant ses tâches.

Questions de réflexion

1. Quels gestes doit-elle poser dans l'immédiat afin de rassurer le personnel enseignant et les parents?

2. Quelles stratégies doit-elle considérer à court terme?

3. Quelles seraient des solutions viables pour Évelyne face à cette situation?

4. Dans de telles circonstances, comment pourriez-vous rediriger les ressources en lien avec les priorités de l'école?

5. Comment pourriez-vous procéder pour élaborer des mécanismes/politiques de transport appropriés pour les élèves et en assurer la supervision?

6. En tant qu'agent de supervision d'Évelyne, quels sont les problèmes au niveau du conseil scolaire que pourrait engendrer cette situation? Comment pourriez-vous résoudre ces problèmes?

Questions en lien avec les ressources personnelles en matière de leadership

1. Quelles ressources personnelles en matière de leadership (ressources cognitives, sociales et psychologiques) Évelyne estime-t-elle maîtriser? Êtes-vous d'accord? Veuillez élaborer.

2. Pour ce qui est des ressources personnelles en matière de leadership, veuillez décrire les ressources cognitives dont Évelyne fait preuve (résolution de problèmes, connaissances et pensée systémique).

3. En vous servant d'Évelyne comme exemple, veuillez discuter de la dissonance qui peut survenir lorsqu'il y a un déséquilibre entre les ressources personnelles en matière de leadership à caractère cognitif, social et psychologique.

L'Institut de leadership en éducation accueille les questions et les commentaires concernant le contenu de ce site Web et le travail de l'Institut. communication@education-leadership-ontario.ca. Veuillez aussi prendre quelques minutes pour compléter « **L'enquête de satisfaction** ».