



The Institute for Education Leadership
L'Institut de leadership en éducation

ÉDUCATION EN LANGUE FRANÇAISE DE L'ONTARIO :

Regards croisés sur les pratiques de leadership

*Une étude commandée par l'Institut de leadership en éducation
de l'Ontario et le Ministère de l'Éducation de l'Ontario*

Rapport final

septembre 2017

Marie Josée Berger Ph. D

Table des matières

Sommaire du rapport • 5

Introduction • 6

Questions de l'étude • 6

Organisation du rapport • 6

VOLET 1 : Recension des écrits • 7

L'éducation en langue française en situation minoritaire • 8

L'apprentissage de la langue dans un milieu minoritaire • 9

La culture dans l'environnement scolaire de langue française minoritaire • 9

VOLET 2 : Cadre conceptuel • 11

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) • 12

Le leadership transformationnel • 12

Le leadership en situation minoritaire francophone • 13

VOLET 3 : Méthodologie • 15

Collecte des données • 16

Processus de la collecte des données quantitatives • 16

Participantes et participants • 17

Leaders du système • 17

Leaders scolaires • 18

Processus de la collecte des données qualitatives • 20

Protocole des entretiens • 20

VOLET 4: Présentation et analyse des résultats • 21

Question 1 : Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française favorisent-elles la réussite scolaire dans un contexte minoritaire ? • 22

I - Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière de profil d'une personne éduquée • 23

1.1 – Établir les orientations – *Leadership au niveau de l'école* • 27

II – Assurer une orientation pédagogique cohérente – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 31

2.1 – Améliorer le programme d'enseignement – *Leadership au niveau de l'école* • 35

III – Faire l'utilisation consciente et systématique des données provenant de sources multiples pour orienter les décisions – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 36

3.1 – Assurer l'imputabilité – *Leadership au niveau de l'école* • 39

IV – Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 41

4.1 – Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées – *Leadership au niveau de l'école* • 42

V – Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 45

5.1 – Nouer des relations et développer la capacité des gens – *Leadership au niveau de l'école* • 47

VI – Harmoniser les budgets, les structures, les politiques, les procédures en matière de personnel et la gestion du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 50

6.1 – Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs de l'école de langue française – *Leadership au niveau de l'école* • 51

VII – Utiliser une approche globale en matière de développement du leadership – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 52

7.1 – Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel - *Leadership au niveau de l'école* • 55

VIII – Les ressources personnelles en leadership • 57

IX – Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 66

Table des matières

X – Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 67

10.1 – Mettre en œuvre les valeurs et les pratiques de l'école de langue française – *Leadership au niveau de l'école* • 70

Question 2 : Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française développent-elles les capacités du personnel scolaire, des familles et des élèves pour maintenir leur identité linguistique et culturelle francophones ? • 72

1 – Mise en œuvre de l'appropriation de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire : La *Politique d'aménagement linguistique* – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 72

2 – Mise en œuvre de l'appropriation de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire : La *Politique d'aménagement linguistique* – *Leadership au niveau de l'école* • 75

3 – Mise en œuvre d'une orientation pédagogique axée sur l'appropriation de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire – *Leadership au niveau du système* • 78

4 – Mise en œuvre du programme d'enseignement en fonction de l'appropriation de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire – *Leadership au niveau de l'école* • 80

Question 3 : Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française soutiennent-elles un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française? • 82

1 – Mise en place d'un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française : *Politique d'aménagement linguistique* – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 82

2 – Mise en place d'un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française : *Politique d'aménagement linguistique* – *Leadership au niveau de l'école* • 84

Question 4 : Comment les pratiques de leadership efficaces des leaders scolaires et des leaders du système des écoles et des conseils scolaires de langue française influencent-elles les pratiques de leadership et le développement des ressources personnelles en leadership des leaders scolaires et des leaders du système de la province ? • 88

1 – Partage des pratiques efficaces de leadership des conseils scolaires de langue française – *Leadership au niveau du conseil scolaire* • 89

Résultats des questions de l'étude • 90

Résultats de la première question • 90

Résultats de la deuxième question • 92

Résultats de la troisième question • 93

Résultats de la quatrième question • 94

Perspectives d'avenir • 94

Recommandations • 94

Suivi proposé de l'étude • 94

Conclusion • 96

RÉFÉRENCES • 97

ANNEXES • 103

Sommaire du rapport

L'étude s'est penchée sur les pratiques de leadership des leaders du système et les leaders scolaires des douze conseils scolaires de langue française qui sont répertoriées dans le *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)*, la référence en matière de l'identification des pratiques gagnantes de leadership tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel dans les écoles ou au niveau du système. Les analyses quantitatives et qualitatives effectuées au cours de l'étude ont permis de documenter les pratiques de leadership en amont du développement de la réussite scolaire et des capacités institutionnelles des conseils scolaires de langue française définies dans la *Politique d'aménagement linguistique, 2004 (PAL)*. Elles ont aussi amené au constat du rôle déterminant des leaders du système et des leaders scolaires des conseils scolaires catholiques et publiques de langue française dans l'opérationnalisation d'une vision commune pour la réussite des élèves qui leur sont confiés. Les pratiques des leaders sont associées à une école de proximité avec la communauté et cette école se définit comme une école communautaire au service des élèves et des parents. Les actions des leaders du système et des leaders scolaires convergent vers la réussite scolaire et le bien-être des élèves. Tout est mis en œuvre pour combler les écarts mais aussi pour accompagner l'élève dans son cheminement et c'est aussi par l'accompagnement et au sein des communautés d'apprentissage professionnelles que se fait le perfectionnement professionnel du personnel enseignant et des leaders. Et pour reprendre une expression franco-ontarienne, c'est une communauté scolaire qui est tricotée serrée, cela veut dire qui se tient main dans la main tout au long du parcours de l'élève à l'école. L'école s'assure que l'élève en plus de réussir son parcours scolaire se définit comme francophone en s'investissant dans l'apprentissage de la langue française et l'appropriation de la culture française. Les leaders du système et les leaders scolaires ont confiance dans l'avenir de l'école de langue française. Ils explorent des idées innovatrices avec le personnel, les parents et la

communauté pour répondre aux défis inhérents à la situation de francophones en situation minoritaire comme par exemple combler dans certaines régions de la province les ressources professionnelles en français qui ne sont pas toujours disponibles. Un leader du système a résumé la résilience collective et la foi en l'avenir en ces termes : *...on va continuer à poursuivre et à explorer des idées innovatrices pour assurer qu'on puisse combler nos besoins.*

En fait, pour remplir le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française conféré par la *Politique d'aménagement linguistique (PAL)*, les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires vont au-delà des neuf caractéristiques du Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires (CECS) du *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)* afin de maintenir la vitalité d'un espace francophone sur qui repose le dynamisme et le pluralisme de la communauté minoritaire de langue française. Les pratiques des leaders du système et des leaders scolaires incluent un leadership de compétences qui se manifeste en la connaissance et la compréhension approfondie de l'école en milieu minoritaire francophone et de la communauté francophone. Ces pratiques sont aussi bâties sur un leadership efficace qui a des attributs pédagogiques, participatifs et partagés de l'école de langue française en situation minoritaire. C'est pourquoi la présente étude constate qu'il sera important que les domaines du *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)* incorporent de façon systématique dans ses composantes les axes de la *Politique d'aménagement linguistique (PAL)*. Elle propose comme suivi des forums de partage locaux, régionaux et provinciaux sur des thèmes précis relatifs aux pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaire, en plus d'étudier qui examinera comment le personnel enseignant, porteur de la réussite scolaire et du bien-être de l'élève, vit et intègre les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires dans son quotidien.

Introduction

Le *Cadre de leadership de l'Ontario* au niveau des conseils scolaires et au niveau des écoles se complètent en misant sur le même ensemble de pratiques de leadership et ressources personnelles en leadership des meilleurs leaders scolaires et leaders du système. Le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) mise également sur les pratiques organisationnelles des conseils scolaires.

Bien que les pratiques de leadership définies dans le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) puissent s'appliquer à tout système scolaire, il n'en demeure pas moins que par la mission spécifique liée à la minorité de l'éducation en langue française. Les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires impliquent des dimensions que soutiennent les visées de développement des capacités institutionnelles et de la réussite scolaire de la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) (2004).

Les pratiques de leadership définies dans le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) s'appliquent à tout système scolaire, et c'est en lien avec ces pratiques que la présente étude propose des pratiques de leadership et des ressources personnelles en leadership qui appuient les visées de développement des capacités institutionnelles pour la réussite scolaire au sein des conseils scolaires de langue française dont le mandat est défini par la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL).

L'actualisation de ces pratiques et ces ressources peut se réaliser dans les quatre secteurs de l'éducation, soit anglophones, francophones, catholiques ou publics selon les circonstances et les contextes de l'environnement des institutions.

Plusieurs recherches se sont penchées sur les questions relatives à l'éducation en langue française (Duchesne et Berger, 2004, Gérin-Lajoie, 2008; Landry, Deveau et Allard, 2006). Elles ont consigné les recommandations du personnel enseignant, des directions d'écoles et d'autres intervenantes et intervenants, mais elles n'ont pas documenté les pratiques de leadership des conseils scolaires et des écoles de langue française par rapport à la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) (2004).

Le but de la présente étude consiste à analyser les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires des douze conseils de langue française qui sont encadrées par la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) et par le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO). Elle documentera donc ces pratiques en amont du développement de la réussite scolaire et des capacités institutionnelles de l'éducation en langue française en situation minoritaire. Pour les besoins de notre étude, le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) est considéré comme inclusif du répertoire fondamental des leaders scolaires et des leaders du système.

Questions de l'étude

Le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) définit le concept de pratique de leadership comme un ensemble d'opérations effectuées par une personne ou un groupe de personnes reflétant les circonstances particulières dans lesquelles elles se trouvent.

C'est à la lumière de ce concept que cette étude se propose de répondre aux questions suivantes :

1. Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française favorisent-elles la réussite scolaire dans un contexte minoritaire ?
2. Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française développent-elles les capacités du personnel scolaire, des familles et des élèves pour maintenir leur identité linguistique et culturelle francophones ?
3. Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et

de l'école de langue française soutiennent-elles un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française ?

4. Comment les pratiques de leadership efficaces des leaders scolaires et des leaders du système des écoles et des conseils scolaires de langue française influencent-elles les pratiques de leadership et le développement des ressources personnelles en leadership des leaders scolaires et des leaders du système de la province ?

Pour soutenir les questions de l'étude, la recension des écrits portera principalement sur la problématique de l'éducation en langue française en situation minoritaire, alors que le cadre conceptuel abordera le leadership propice à l'éducation en langue française.

Organisation du rapport

Le rapport est divisé en quatre volets. Le premier volet fait état de la recension des écrits relatifs à la problématique de l'éducation en langue française dans un milieu minoritaire. Le deuxième volet expose le cadre conceptuel et explique les éléments théoriques du leadership au sein des conseils scolaires et des écoles. Le troisième volet décrit la

méthodologie utilisée dans le cadre de l'étude, entre autres, les participantes et participants ayant pris part à l'étude ainsi que les méthodes utilisées pour recueillir les données. Les analyses des résultats reliées aux quatre questions de l'étude sont relatées dans le quatrième volet ainsi que la conclusion qui en découle.

VOLET 1

Recension des écrits



L'éducation en langue française en situation minoritaire

Dans un contexte francophone minoritaire, l'institution scolaire que représente l'école constitue souvent le trait d'union le plus important entre les familles et les noyaux francophones qui se créent dans les communautés à majorité anglophones. Les attentes envers l'école y sont donc très grandes. D'une part, on s'attend à ce que l'école fournisse à chaque élève la possibilité d'acquérir un niveau élevé de compétences langagières et, d'autre part, on compte sur sa mission éducative pour transmettre les valeurs susceptibles de former le caractère identitaire des jeunes afin d'assurer la vitalité linguistique au sein des générations actuelles et à venir (Dalley et Roy, 2008). Pour répondre à de telles attentes, l'école doit pouvoir compter sur l'apport de la communauté ainsi que sur la participation active des parents qui partagent ces aspirations.

Pour que cette communauté fasse sa marque, il devient primordial que l'école de langue française maintienne sa marche continue vers la réussite et le succès des élèves qui lui sont confiés (Berger 2003). Vivant en Ontario, les élèves de l'école de langue française évoluent le plus souvent dans un environnement social dominé par la culture et la langue anglaises. Les contacts fréquents avec l'anglais font en sorte que les communautés francophones connaissent un fort taux d'assimilation linguistique et culturelle, des sentiments d'ambivalence face à la culture et à la langue, des tensions dans la définition de leur identité et même un manque de confiance en leurs capacités (Cormier, 2004). Le bilinguisme soustractif (apprentissage d'une deuxième langue au détriment de la sienne, qui est minoritaire), l'exogamie, l'assimilation linguistique et culturelle, l'effritement de l'appartenance, le taux de transferts élevé vers la culture anglophone et l'isolement géographique et culturel de certaines communautés constituent autant de facteurs qui façonnent le contexte dans lequel les écoles de langue française en situation minoritaire doivent remplir leur mandat. Ces facteurs sont les éléments constitutifs de la problématique associée à la situation minoritaire et forment des défis de taille à relever au sein de l'école de langue française qui, d'après Faucher, incarne un outil de survie, de production identitaire, de reproduction sociale, d'appartenance, d'affirmation, d'acculturation, et de maintien de la communauté (Faucher, 2001). Au cours des années, l'accélération des mouvements migratoires dans les pays occidentaux, dont le Canada, s'est reflétée dans le tissu social de la communauté francophone de l'Ontario, ce qui a engendré une école de langue française manifestant un phénomène social bien établi, soit celui de la diversité ethno linguistique et culturelle (Gérin Lajoie et Jacquet, 2008). Dans la diversification de sa clientèle scolaire, l'école de langue française doit continuer à jouer son rôle essentiel auprès de la communauté minoritaire francophone, soit celui de contribuer au maintien de la langue et de la culture françaises.

Chaque maillon de la chaîne qui soutient l'éducation en langue française est essentiel à son développement. Or, le principal maillon porteur de l'avenir est l'école, lieu où se concrétisent les connaissances et les compétences de la future génération, qui doit continuer à s'affirmer et à rayonner en français. Afin que ce maillon soit soutenu dans sa trajectoire, la *Politique d'aménagement linguistique* a identifié des interventions déterminées et planifiées pour l'avancement durable de la communauté scolaire de langue française. En plus de faciliter l'acquisition des compétences inhérentes aux attentes des programmes éducatifs de l'Ontario, et de promouvoir l'usage du français dans toutes les sphères d'activités, la *Politique d'aménagement linguistique* vise l'accroissement des capacités de l'école de langue française à contribuer au développement linguistique et culturel de la communauté francophone.

Les conseils scolaires de langue française, en collaboration avec les parents et les organismes de la communauté dans son ensemble, se doivent d'actualiser la politique provinciale d'aménagement linguistique et d'élaborer une politique d'amélioration linguistique favorisant l'application du mandat de l'école de langue française. Les visées stratégiques de ce mandat préconisent la réussite scolaire de chaque élève, la mise en place de programmes et de services de qualité propres à la communauté francophone, la création d'un espace francophone dynamique et pluraliste qui reflète adéquatement la communauté de langue française de l'Ontario, la valorisation de la construction identitaire et la constitution de partenariats importants entre l'école, la famille et le milieu communautaire.

Des chercheuses et chercheurs se sont penchés sur le travail des enseignantes et des enseignants dans une situation minoritaire (Gérin Lajoie, 2008) ainsi que sur la relation entre la scolarisation en français et le développement psycholinguistique (Landry et Allard, 2000) et la qualité de l'écrit (Mandin, 2003). Plusieurs recherches indiquent qu'en situation linguistique minoritaire, la réussite scolaire dépend fortement de la maîtrise de la langue maternelle, laquelle est à son tour liée à la socialisation (Landry, Deveau et Allard, 2006). Ces études constituent une richesse inestimable, car elles font la lumière sur la réalité des minorités francophones et elles donnent à réfléchir sur les façons d'envisager la réussite des élèves, l'apprentissage de la langue et la prise en compte de la culture prônés par la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL). C'est par la scolarisation que le français, langue de la minorité en Ontario, peut s'épanouir (Berger, 2003).

L'apprentissage de la langue dans un milieu minoritaire

La *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) définit la langue comme un outil de connaissance qui donne accès à un système de valeurs et à un mode d'interprétation du monde et elle est, de fait, un outil d'expression de la culture. L'application de l'article 23 de la Charte canadienne des droits et libertés se traduit par l'accueil au sein des écoles de langue française d'élèves qui parlent couramment le français, mais aussi d'un nombre important d'élèves qui ont une faible connaissance de cette langue, ou encore d'élèves qui ne la parlent pas du tout. De plus, les élèves ayant droit issus de l'immigration récente ont aussi accès à une éducation en français; ils doivent se familiariser avec leur nouvel environnement, s'initier à la société canadienne et combler, au besoin, des retards en communication orale, en lecture et en écriture.

Dans la province de l'Ontario, la réussite scolaire se mesure par le succès aux tests de littératie et de numératie dans la langue d'enseignement de l'école. Acquérir des compétences en littératie scolaire signifie que l'élève utilise des codes linguistiques pour communiquer. C'est un moyen d'accéder à de l'information et de la transmettre par des actes de communication efficace, non seulement par écrit, mais aussi oralement et par des procédés visuels.

Pour les élèves, particulièrement pour ceux provenant de milieux ethnoculturels, les pratiques pédagogiques de littératie doivent passer par une redéfinition de la culture de l'école et par une démarche réflexive des différents acteurs, cheminement indispensable et nécessaire pour mieux appréhender l'enseignement, l'apprentissage et l'évaluation en salle de classe. C'est pourquoi, pour tenir compte des besoins des élèves de ces milieux, la littératie qui se soucie de l'inclusion de la culture, soit la littératie culturelle, doit constituer un aspect important du leadership, de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation des connaissances.

Le développement des compétences langagières par la littératie est un facteur important d'intégration à la minorité francophone (Berger, Forgette-Giroux et Dei, 2007). Puisque le français est la langue d'enseignement et d'apprentissage de l'élève à l'école, les stratégies fondamentales de la langue doivent être poursuivies à l'école dans toutes les matières tout au long de l'apprentissage scolaire, et ce, jusqu'à la fin du post-secondaire. Il s'agit d'une langue à maîtriser, et cela prend plusieurs années pour arriver à pénétrer les labyrinthes indescritibles de la langue française. Pour les élèves qui ne parlent pas le français à la maison, l'école est jusqu'à la fin du secondaire le lieu où se vit la langue pour lire, échanger, produire, comprendre le monde et se forger une identité francophone (Fleuret, Bangui et Berger, 2015). D'ailleurs, la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) souligne l'importance de la notion de conscience de la langue, une prise de conscience de l'ordre de la métacognition qui permet à l'élève de développer sa créativité et de s'intégrer à part entière au vécu linguistique et culturel de la communauté francophone. La langue française enseignée à l'école est le véhicule principal de la socialisation et de la culture.

La culture dans l'environnement scolaire de langue française minoritaire

L'école de langue française, de par son mandat de lieu de présence et d'affirmation francophone, a une vocation culturelle qui promeut l'aménagement direct entre la culture francophone et ses élèves. Dans une approche culturelle de l'enseignement, les élèves sont en contact avec la culture francophone tout au long de leurs études, et le personnel enseignant y donne accès par la mise en œuvre de pratiques d'animations, de pédagogies et de contenus culturels intégrés à l'enseignement de toutes les matières des différents programmes. En ce qui concerne le développement de la personne, la construction identitaire et l'expression de la fierté francophone requièrent la promotion et la valorisation d'un espace francophone dynamique et pluraliste. Ce développement s'inscrit dans la vocation de l'école de langue française. Le document intitulé *Une approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario* (2009) fait état des éléments de la planification de l'intégration des référents culturels à l'enseignement ainsi que de la promotion d'un leadership partagé. Cette culture à promouvoir est celle de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), adoptée par le Ministère de l'Éducation de l'Ontario, et se définit ainsi : «... la culture doit être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qui englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. » (Ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2004, p. 49).

Au cours des années, l'école de langue française est devenue un environnement d'apprentissage ouvert aux minorités et à la diversité culturelle (Farmer et Labrie 2008). Il revient à Villegas et Lucas, (2002) d'avoir décrit l'ouverture envers la culture comme une caractéristique importante des pratiques pédagogiques menant à l'intégration de la diversité et de la culture à l'école. Cette ouverture, en plus de miser sur la valorisation de la culture de l'élève, comprend un enseignement qui fait appel aux connaissances et aux compétences antérieures, aux systèmes de références et aux styles d'apprentissages des élèves, afin de rendre leur formation plus pertinente et efficace.

D'après Weinstein, Tomlinson-Clarke et Curran, (2004), de nombreux facteurs tels que la structure familiale, les relations interpersonnelles, les types de communication et la religion ont une influence sur l'élève et sur son comportement en classe. Weinstein et ses collaborateurs soulignent l'importance de bien connaître le milieu culturel des élèves et de s'engager à créer une classe ouverte à la différence.

La *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) mentionne que culture et identité sont imbriquées et qu'elles véhiculent le rapport à soi, aux autres et au monde. L'école est considérée comme un milieu de construction identitaire, parce qu'elle se situe au cœur du développement de l'identité culturelle et du sentiment d'appartenance à une culture dynamique. La construction identitaire est liée à l'épanouissement de tous les élèves et les pousse à s'engager dans la communauté francophone. Elle fait aussi partie intégrante de la réussite de l'élève, elle est un processus de vie qui a pour but l'enracinement de l'identité socioculturelle dans la francophonie, grâce à la sensibilisation et à l'exploration. L'école de langue française peut créer des conditions qui favorisent la construction identitaire. C'est à travers elle que l'élève entre en relation avec son milieu et ses pairs, interprète et comprend le monde, s'ouvre à sa culture ainsi qu'à d'autres cultures, se reconnaît dans l'espace francophone où il évolue, tout en affirmant son appartenance et son identité.

En se référant à la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL), l'éducation en langue française a instauré des modèles et des pratiques de savoir-faire et de savoir-être pour que l'école accomplisse son mandat d'éduquer, tout en contribuant à la protection, à la valorisation et à la transmission de la langue et de la culture françaises. En fait, l'école de langue française est en plein essor, grâce à son personnel, ses élèves, ses leaders scolaires et ses leaders du système.

Depuis quelques années, un courant entier de la recherche sur le leadership a tenté d'établir des liens entre le rendement scolaire et la recherche d'un climat organisationnel efficace (Berger, 2009). Des chercheurs comme Moisset (2010) ont remarqué que les écoles qui ont mis l'accent sur la réussite scolaire se démarquent des autres écoles et, qu'en leur sein, la diversité des valeurs de chaque élève, de chaque groupe d'élèves et la richesse de leur contribution sont intégrées au processus d'une culture commune de réussite scolaire. C'est dans ce contexte de promotion de la langue et de la culture, de la vitalité linguistique et ethnolinguistique que se situe l'évolution du leadership en éducation en langue française.

Dans un collectif dirigé par Jules Rocque, (2011), *La direction d'école et le leadership pédagogique*, de nombreuses facettes des fonctions de la direction d'école ont été examinées, entre autres, les questions relatives à la francophonie canadienne pluriethnique, l'éducation interculturelle et la gestion du temps. Cependant, les questions spécifiques par rapport aux leaders scolaires et aux leaders du système comme moteur de la réussite scolaire en situation francophone minoritaire n'ont pas été abordées, bien que Godin, Lapointe et St-Germain, (2004) soulignent le fait que la direction d'école de langue française, en plus de son rôle administratif, doit en plus garantir la reproduction linguistique et culturelle, la réussite scolaire, la construction identitaire des élèves et l'épanouissement de la communauté francophone. C'est en relation avec cette problématique que le cadre conceptuel de cette étude identifiera les pratiques de leadership associées à l'éducation en langue française.

VOLET 2

Cadre conceptuel



Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)

Dans le contexte du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) définit le leadership comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et sur les autres intervenantes et intervenants, afin de mettre en œuvre la vision et les objectifs de l'organisation. Portée par un processus de collaboration et de réciprocité, cette influence peut être exercée par différentes personnes (leaders scolaires, leaders du système, personnel enseignant et parents) et contribue de manière positive à la réalisation des visées et des buts de l'organisation.

Le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) décrit les pratiques gagnantes en matière de leadership, tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel, dans les écoles ou au niveau du système. Ces pratiques représentent un ensemble d'opérations effectuées par une personne ou par un groupe de personnes dans certaines situations ou contextes sociaux, elles constituent le caractère fondamental des relations du leader avec son milieu, en plus de référer aux interventions des leaders pour réaliser leurs objectifs.

Il faut également noter que dans l'actualisation des pratiques de leadership, le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) est explicitement contingent. En effet, même si les pratiques de leadership qui y sont décrites sont celles que les meilleurs leaders adoptent dans différents contextes, il n'en demeure pas moins que leur valeur et leur mise en œuvre par le leader dépendent des caractéristiques particulières, des circonstances et du contexte de l'école et du conseil scolaire. Le temps est aussi un facteur à considérer pour bien évaluer la nature et les conséquences du succès des pratiques du leader. En Ontario, les conseils scolaires sont tenus responsables de l'amélioration du rendement de l'élève aux tests provinciaux et nationaux. Cette responsabilité met beaucoup de pression sur les leaders du système et les leaders scolaires, qui doivent démontrer l'influence de leurs pratiques de leadership sur l'amélioration du rendement de leurs élèves, alors que la preuve indéniable entérinant une telle relation n'a pas encore été apportée de manière concluante. (Sun et Leithwood (2015). Néanmoins, d'après Shapira Lishchinsky, (2015), le leadership est un catalyseur et les interventions de leadership peuvent influencer l'apprentissage à l'école et en salle de classe.

Le leadership transformationnel

Les pratiques de leadership constituent des comportements à adopter afin d'établir des orientations, de nouer des relations, de développer les capacités des gens, de mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées, d'améliorer le programme d'enseignement et d'en assurer l'imputabilité. Parmi les catégories identifiées, « établir les orientations » est considérée comme une fonction majeure du leadership, car elle sous-tend l'établissement d'objectifs et l'instauration d'une vision partagée (Leithwood et Jantzi, (2006) ; Leithwood et Louis, (2012) ; Leithwood, Mascall et Strauss, (2009) ; Sun et Leithwood, 2015).

Cette catégorie est d'ailleurs liée à un modèle de leadership, soit le leadership transformationnel. D'abord conceptualisé par Burns (1978) et Bass (1985) dans des contextes non éducatifs, le leadership transformationnel a été mis en œuvre en éducation grâce aux travaux de Leithwood et de ses collaborateurs (Leithwood et Jantzi, 1999 ; Leithwood, Seashore-Louis, Anderson et Walshtrom, 2004, Leithwood et Riehl, 2005). Il met l'accent sur le développement par le leader d'une vision, et aussi sur sa capacité à soutenir et à stimuler intellectuellement le personnel et à l'engager dans la réalisation des buts communs.

Le modèle de leadership transformationnel a été examiné à différents points de vue dans des études empiriques. La théorie du leadership transformationnel suppose que le leader dispose d'une vision, qu'il est capable de préciser discursivement cette vision et qu'il a la passion de réaliser de grandes choses en inspirant l'enthousiasme, en insufflant de l'énergie, tout en fournissant un modèle de comportement qui soit cohérent avec sa vision. Le leader transformationnel a une vision d'excellence et incite ses collègues à participer à la vision en créant de la confiance et en préservant son intégrité personnelle afin de convaincre. Cette vision peut être élaborée par le leader, par l'équipe en place ou elle peut jaillir d'une importante série de discussions. Le leader transformationnel saisit toutes les occasions et il utilise tout ce qu'il peut pour convaincre les autres.

Selon Sun et Leithwood, (2015), le développement d'une vision partagée et la recherche d'un consensus sont les pratiques les plus fréquemment identifiées comme celles du leadership transformationnel. Une tendance dans les recherches récentes sur le leadership est l'élaboration d'un modèle hybride du leadership efficace en milieu éducatif qui reflète à la fois les pratiques pédagogiques et transformationnelles. Leithwood (2013) a identifié des pratiques de leadership réussies associées aux leaders du système et aux leaders scolaires. Ces pratiques consistent à identifier et à articuler une vision, à formuler des buts communs, à créer des attentes élevées, à superviser le rendement de l'organisation, à promouvoir la communication efficace et la collaboration.

L'influence de la direction d'école a souvent été considérée comme celle qui a un impact direct sur le rendement scolaire ; cette influence est associée au leadership pédagogique (Ross et Gray, 2006 ; Ross et Berger, 2009). Toutefois un vaste éventail de variables est lié aux effets de la direction d'école sur la réussite des élèves, et ces variables, aux définitions multiples, peuvent être clarifiées de différentielles, d'après une recension de Leithwood, Day, Sammons, Harris et Hopkins, (2006). De leur côté, Mazarno, Walters et McNulty (2005) soulignent le fait que le leadership au niveau de l'école est un concept transversal qui se trouve en relation avec l'ensemble des éléments de l'environnement de l'école.

Le leadership en situation minoritaire francophone

En situation minoritaire francophone, la gestion des écoles de langue française s'inscrit dans un contexte démographique, socio-économique et linguistique diversifié et fait face à des défis relevant de son mandat, de la taille et de la dispersion des écoles ainsi que des ressources humaines et matérielles disponibles. En situation francophone minoritaire, la direction de l'école doit, non seulement relever les défis liés à la gestion quotidienne d'une école, mais elle doit également, par son leadership, en assumer la vitalité linguistique et culturelle, éléments essentiels de l'épanouissement de la communauté francophone (Berger, 2009). D'ailleurs, la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) mentionne l'importance de veiller à la vitalité ethno-linguistique de la communauté environnante et aux facteurs structuraux et sociologiques qui influencent la survie et le développement d'une minorité linguistique. La *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) entérine de plus l'importance du leadership participatif et du leadership culturel partagé, qui exigent un engagement intrinsèque envers le mandat particulier de l'école de langue française.

Les conseils scolaires de langue française mettent en œuvre le leadership participatif et le leadership culturel partagé qui sont définis dans la Politique d'aménagement linguistique.

Lapointe, (2002) a démontré que l'expérience des leaders en situation minoritaire comporte une dimension politique caractérisée par la gestion des relations intercommunautaires et intracommunautaires. Ces leaders doivent être conscients de la problématique particulière dans laquelle évolue l'école

de langue française, en plus de posséder une connaissance approfondie de leur mission. L'appropriation par le leader de la mission de l'école française en situation minoritaire est essentielle pour que le leader puisse intégrer à la réussite scolaire les problématiques relatives à la construction identitaire de l'élève, tout en maintenant un climat scolaire propice à l'apprentissage. Il lui faut de plus un engagement dans l'action (Lapointe et Gauthier, 2005).

Owens (1998) propose un modèle de leadership pédagogique qui comporte trois niveaux : participatif, transformationnel et moral. Il revient à Lapointe (2002) d'avoir inséré dans le modèle de leadership pédagogique d'Owens les particularités du contexte linguistique et culturel de l'éducation en langue française. Il s'agit pour toute direction d'école en situation minoritaire de s'approprier les éléments essentiels et particuliers relatifs à l'éducation en langue française et d'acquérir les compétences relatives à la dynamisation de la culture et de la langue française pour promouvoir la réussite scolaire. Au leadership transformationnel s'ajoute, d'après Lapointe, (2002), le leadership de compétence, qui se manifeste par la connaissance approfondie de l'éducation en langue française dans son vécu et son devenir ainsi que le leadership d'auto efficacité pour inspirer, rassembler et travailler avec son équipe à l'accomplissement de la mission de l'école et à la participation aux décisions, ce qui se traduit dans l'action par un leadership participatif et partagé. La *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) appuie l'argument de Lapointe à travers ses propos : « Le leadership participatif est le développement avec une équipe solide, d'une vision positive de l'école qui est perçue comme protectrice de la langue et de la culture. » (p. 56). De plus, le document : *Une approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario, Cadre d'orientation et d'intervention* (2009) fait la promotion d'un leadership culturel partagé.

En se référant au modèle de Lapointe (2002) et compte tenu de la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL), on peut situer le leadership en situation minoritaire dans la trame du leadership efficace affichant des attributs pédagogiques, participatifs et partagés. C'est dans ce concept de leadership que se situe la présente étude ; celui-ci est encadré par la *Stratégie ontarienne en matière de leadership* (SOL), un plan d'action pour les leaders scolaires et les leaders du système. La *Stratégie ontarienne en matière de leadership* (SOL) préconise une approche collaborative pour appuyer la réussite scolaire et le bien-être des élèves des conseils scolaires de langue française, qui comptent plus de 425 écoles. Le *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française* (CECS) du *Cadre de leadership* (CLO) a résumé les données probantes concernant les neuf caractéristiques des conseils scolaires performants de langue française, qui réussissent à améliorer l'apprentissage de leurs élèves. Ces neuf caractéristiques sont : une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée ;

Les pratiques des leaders du système et des leaders scolaires incluent un leadership de compétences qui se manifeste par la connaissance et la compréhension approfondie de l'école en situation minoritaire francophone.

une orientation pédagogique cohérente; une utilisation consciente et systématique des données provenant de sources multiples pour orienter les décisions; la création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage; des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation; des budgets, structures, politiques et procédures en matière de personnel et de gestion du temps harmonisés avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire; une approche globale en matière de leadership; une approche de gouvernance des conseillères et conseillers scolaires axée sur les politiques et une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants. Pour répondre aux questions de l'étude, les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires des conseils scolaires et des écoles de langue française seront examinées à la lumière des neuf caractéristiques du *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française* (CECS) ainsi que des visées stratégiques du développement de la personne et de la réussite scolaire du mandat de valorisation de la langue et de la culture françaises de la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL).

VOLET 3

Méthodologie



Les questions de recherche mettent l'accent sur le fait que l'étude s'intéresse aux pratiques de leadership des leaders scolaires et des leaders du système en situation minoritaire francophone. Elles portent donc sur une façon de faire et sur l'examen des processus. C'est pourquoi une méthodologie mixte qui allie les forces des données quantitatives et qualitatives a été retenue (Creswell et Plano, 2007); elle permettra ainsi de mieux cerner les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires. La collecte des données quantitatives permet de dresser un portrait des pratiques de leadership à partir de questionnaires. L'ajout de données qualitatives dégagera donc une perspective plus contextualisée des participantes et des participants (Denzin et Lincoln, 1994). La collecte des données qualitatives se fera sous forme d'étude de cas, car elle fournit des descriptions précises de situations spécifiques (Yin, 2009). Dans la présente étude, le cas est composé de l'ensemble des pratiques de leadership utilisées par les leaders du système et les leaders scolaires. En décrivant les pratiques de leadership, l'étude tente d'éclairer le rôle des leaders du système et des leaders scolaires au sein des écoles et des conseils scolaires de langue française en situation minoritaire.

Collecte des données

Une lettre d'invitation a été expédiée aux leaders des douze (12) conseils scolaires de langue française. Cette missive

décrivait les buts de l'étude et les processus de la collecte des données quantitatives et qualitatives (Annexe A)

Processus de la collecte des données quantitatives

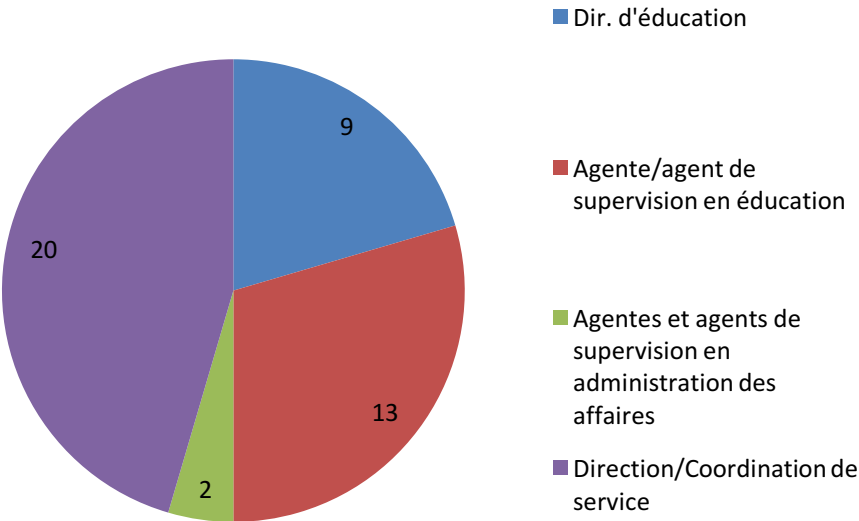
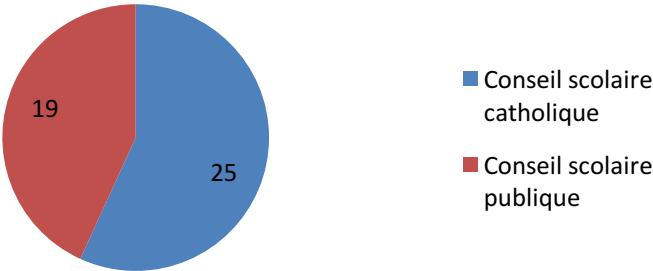
Deux questionnaires ont été élaborés respectivement pour les leaders du système et les leaders scolaires. Les questions portaient sur les neuf (9) caractéristiques des conseils scolaires performants énumérées dans le *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française* ainsi que du leadership au niveau de l'école catholique de langue française et du leadership au niveau de l'école de langue française et sur les ressources personnelles en leadership du *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO). Ces caractéristiques portent sur une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée, une orientation pédagogique cohérente, une utilisation consciente et systématique des données provenant de sources multiples pour orienter les décisions, la création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage, des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation, des budgets, structures, politiques et procédures en matière de personnel et de gestion du temps harmonisés avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire, une approche globale en matière de leadership, une approche de gouvernance des conseillères et conseillers scolaires axée sur les politiques et une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants.

Les axes de la culture et de la diversité de la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) sont aussi reflétés dans les questions. Le questionnaire a été validé auprès d'un échantillon de leaders du système et de leaders scolaires. Les questions sont réparties selon une échelle de type Likert à cinq choix. Les leaders du système et les leaders scolaires devaient répondre aux questions sur un site Internet dont l'adresse avait été communiquée au conseil scolaire. De plus, chaque conseil scolaire avait choisi une représentante ou un représentant qui assurait la communication entre l'équipe de recherche, les leaders du système et les leaders scolaires. L'analyse statistique descriptive a structuré et représenté les données portant sur les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires des conseils scolaires et des écoles de langue française. (Annexe B)

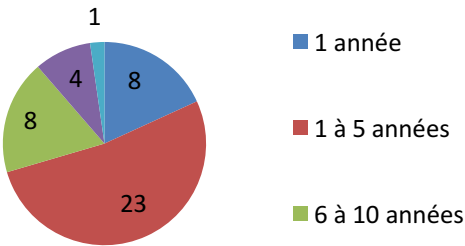
Participantes et participants

Leaders du système

Quarante-cinq (45) leaders du système ont répondu au questionnaire, dont vingt-huit (28) femmes et seize (16) hommes, et un (1) participant n'a pas indiqué son sexe. Les leaders du système catholique sont au nombre de vingt-cinq (25) et les leaders du système publique qui ont répondu s'élèvent à dix-neuf (19) ; un participant n'a pas indiqué son conseil scolaire d'origine. Les directions de l'éducation ayant participé au sondage sont au nombre de neuf (9), les agentes et agents de supervision en éducation ont répondu au questionnaire ainsi que deux (2) agentes et agents de supervision en administration des affaires et vingt (20) directions ou coordinations de service; un participant n'a pas indiqué sa fonction.

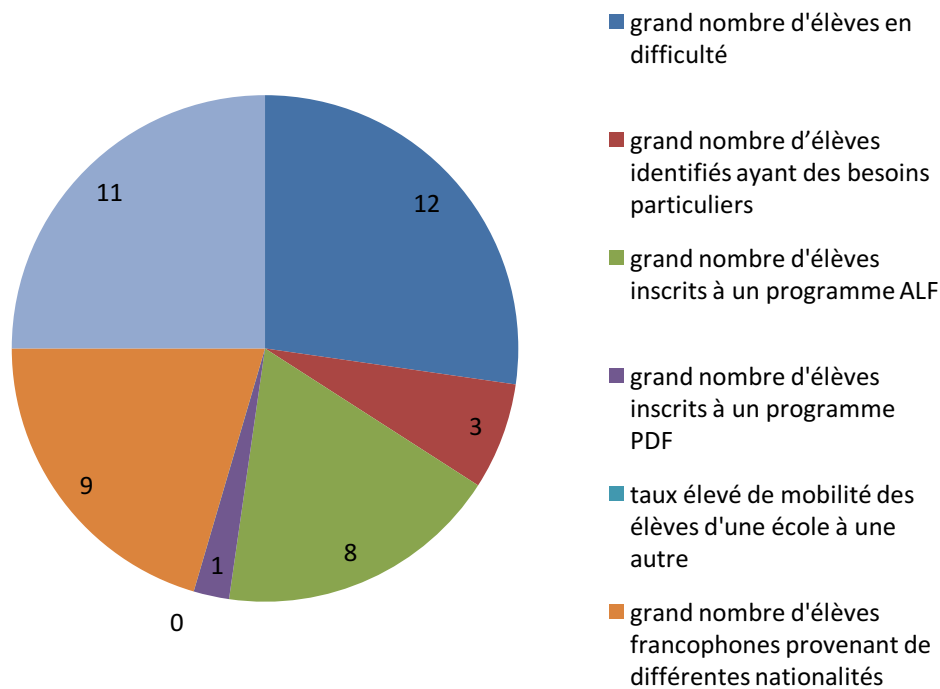


En ce qui concerne les années d'expérience dans leurs fonctions, huit (8) participantes et participants en sont à leur première année, vingt-trois (23) ont accumulé de une (1) à cinq (5) années d'expérience, huit (8) participantes et participants comptent de six (6) à dix-neuf (19) années, et quatre (4) ont onze (11) à quinze (15) années d'expérience. Un participant a dix-sept (17) années d'expérience et un (1) autre n'a pas mentionné ses années d'expérience.



Le profil de leur clientèle est celui d'un grand nombre d'élèves exceptionnels chez douze (12) participantes et participants, le profil d'une clientèle scolaire ayant des besoins particuliers étant mentionné par trois (3) participants. Quant au profil plus spécifique des élèves inscrits au programme ALF, c'est le cas de

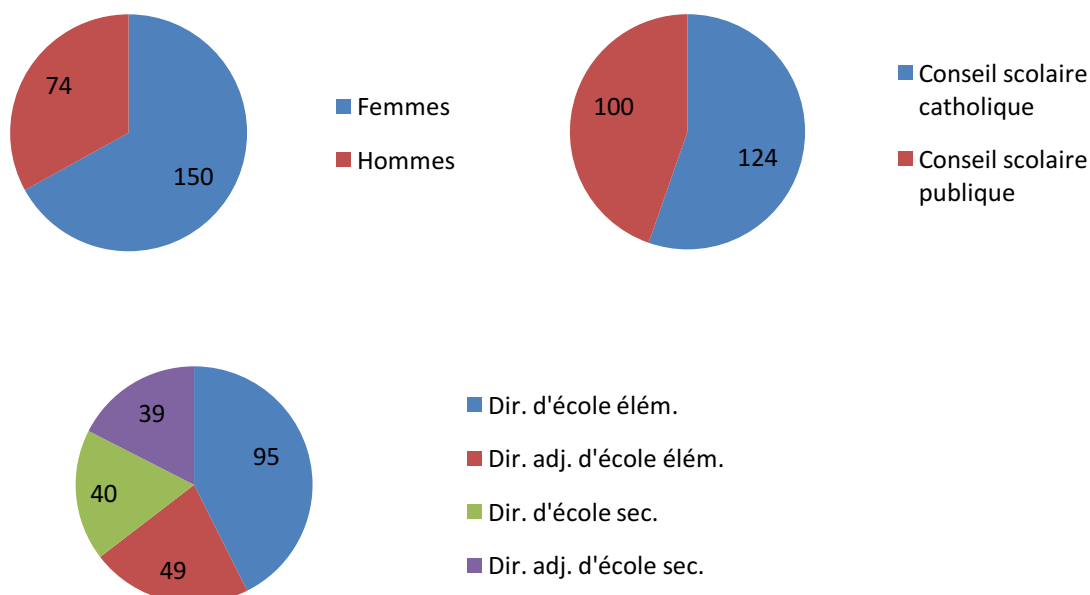
huit (8) participantes et participants, et un (1) profil d'élèves francophones provenant de différentes nationalités est signalé par huit (8) participantes et participants. Par contre, chez onze (11) participantes et participants, leur clientèle ne comporte aucune des caractéristiques décrites dans le questionnaire.



Leaders scolaires

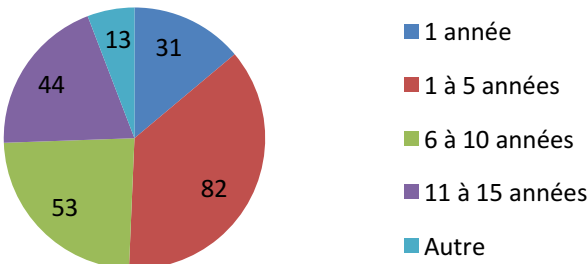
Deux cent vingt-quatre (224) leaders scolaires ont répondu au questionnaire, dont cent cinquante (150) femmes et soixante-quatorze (74) hommes. Cent vingt-quatre (124) leaders scolaires proviennent des conseils scolaires catholiques et cent (100) leaders scolaires œuvrent au sein de conseils scolaires publics.

Parmi ce nombre, on trouve quatre-vingt-quinze (95) directions d'écoles élémentaires, quarante-neuf (49) directions adjointes d'écoles élémentaires, quarante (40) directions d'écoles secondaires et trente-neuf (39) directions adjointes d'écoles secondaires. Une seule personne n'a pas précisé sa fonction.



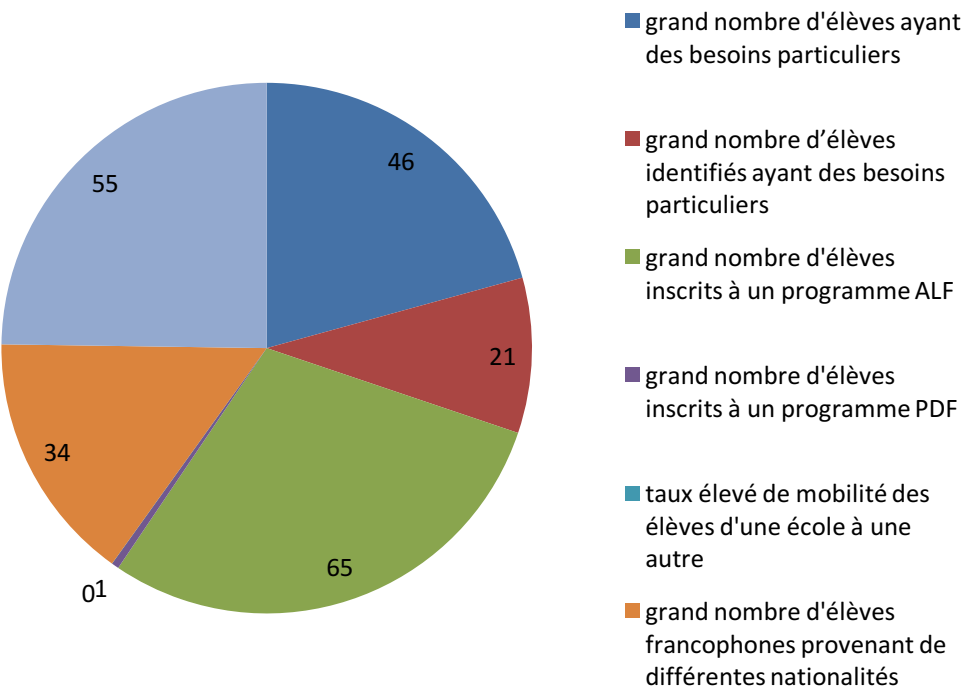
En ce qui a trait au nombre d'années dans leur fonction, trente et un (31) répondantes et répondants en sont à leur première année, quatre-vingt-deux (82) ont de une (1) à cinq (5) années, cinquante-trois (53) ont accumulé de six (6) à dix (10) années, et quarante-quatre (44) ont de onze (11) à quinze (15) années

d'expérience. Dans la catégorie « autre », on trouve treize (13) participantes et participants qui ont de seize (16) à vingt-trois (23) années d'expérience, et un participant n'a pas indiqué ses années d'expérience.



À la question portant sur la clientèle scolaire de leurs écoles, on enregistre quarante-six (46) leaders scolaires mentionnant un grand nombre d'élèves ayant des besoins particuliers. Plusieurs élèves ayant des besoins particuliers qui ont été identifiés forment la clientèle scolaire de vingt et un (21) leaders scolaires. Chez soixante-cinq (65) leaders scolaires,

leur clientèle comprend un grand nombre d'élèves inscrits au programme ALF. Des élèves de différentes nationalités forment la clientèle scolaire de trente-quatre (34) leaders scolaires. Il est à noter que chez cinquante-cinq (55) leaders scolaires, leurs écoles ne présentent aucune des caractéristiques décrites dans le questionnaire.



Processus de la collecte des données qualitatives

Pour examiner la manière dont les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires sont intégrées aux conseils scolaires et aux écoles de langue française catholiques et publiques, l'étude de cas est utilisée dans la collecte de données qualitatives, afin d'obtenir des descriptions précises (Yin, 2009). D'après Stake (1995), les cas peuvent être des programmes, des groupes ou des individus et ils constituent

des unités d'analyse. Dans cette étude, l'étude de cas est composée de l'ensemble des pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires par rapport à la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) et au *Cadre de leadership* (CLO). La discussion au moyen d'entrevues semi-structurées permet de faire ressortir les différents aspects des pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires.

Protocole des entretiens

Les leaders du système et les leaders scolaires qui ont participé à la collecte des données qualitatives ont fait partie d'un échantillon volontaire dans chaque conseil scolaire. Il revenait à chaque conseil scolaire de déterminer ses groupes cibles. Ceux des leaders du système de chaque conseil comprenaient la direction de l'éducation et une personne par représentation des agentes et agents de supervision en éducation et en administration des affaires, et des directions des services et des secteurs. Les groupes cibles des leaders scolaires comprenaient des directions d'école élémentaires, des directions adjointes élémentaires, des directions d'école secondaires et des directions adjointes secondaires. Aucune discrimination n'a été constatée dans l'identification des pratiques selon le sexe, la grandeur du conseil scolaire et de l'école, ni selon les régions. Il faut noter que les douze conseils scolaires de langue française ont participé à la collecte de données qualitatives. Le groupe des leaders du système au nombre de 65 comprenait des directions d'éducation, des agentes et agents de supervision en éducation, des leaders responsables ou des agentes et agents de supervision responsables des finances, des responsables de communications ou des affaires, des directions de services comprenant entre autres les services pédagogiques, les services à l'élève, les ressources humaines, de la programmation ou encore direction adjointe d'apprentissage à l'ère numérique et aussi gestionnaire des technologies de l'information et de la communication. Les leaders scolaires comprenaient des directions d'école et directions adjointes de l'élémentaire et du secondaire au nombre de 46.

Lors des rencontres des groupes, les discussions ont été générées sous la forme d'entrevues semi dirigées d'après un protocole de questions qui, en se référant au *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) et à la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL), amenait les leaders du système et les leaders scolaires à exprimer comment leurs pratiques de leadership favorisaient la réussite scolaire dans un contexte minoritaire, le développement des capacités du personnel scolaire, des familles et des élèves à maintenir leur identité culturelle et francophone, et le soutien d'un espace francophone propice au

dynamisme, en tenant compte de leurs ressources personnelles en leadership. La durée des rencontres avec les leaders du système a été, en moyenne, de quarante-cinq (45) à soixante (60) minutes, et celle des leaders scolaires de soixante (60) à soixante-quinze (75) minutes (Annexe C)

Les rencontres des groupes de discussion ont été enregistrées, puis consignées dans un fichier électronique. Bien que les études de cas multiples soient toujours associées à des contextes précis, l'usage de données variées et multiples ainsi que l'analyse inter-cas et intra-cas effectuée en association avec la recension des écrits et le cadre conceptuel sont des moyens d'assurer la crédibilité de l'étude (Yin, 2009). Les données associées à chaque cas ont été parcourues avec soin à partir des protocoles d'entretien lors des rencontres. Par la suite, l'analyse du contenu intra-cas a permis de faire ressortir les thèmes émergents des pratiques des leaders du système et des leaders scolaires. L'ensemble des catégories a été mis en relation avec les questions de recherche. La procédure d'analyse des données a fait en sorte de préserver les nuances et la complexité des pratiques vécues par les leaders scolaires et les leaders du système. La première lecture des transcriptions a servi à relever les mots ou les expressions susceptibles de représenter les catégories initiales et ils ont été notés en marge des transcriptions (Hycner, 1985).

Après plusieurs relectures, des catégories ont été retenues et mises en relation avec les questions de recherche. On a alors procédé à un regroupement des différentes catégories qui présentaient des caractéristiques communes, en effectuant des comparaisons entre les catégories initiales, les catégories subséquentes et les questions de recherche, et en retournant consulter les transcriptions lorsqu'il était difficile d'identifier certaines catégories (Hycner, 1985). Ces comparaisons constantes entre les données a produit une analyse plus poussée et a permis un regroupement lié de plus près aux questions de recherche.

VOLET 4

Présentation et analyse des résultats



Ce volet présente les résultats associés aux quatre questions qui ont guidé l'étude : 1) Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française favorisent-elles la réussite scolaire dans un contexte minoritaire? 2) Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française développent-elles les capacités du personnel scolaire, des familles et des élèves de conserver leur identité linguistique et culturelle francophone? 3) Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française soutiennent-elles un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française? 4) Comment les pratiques de leadership efficaces des écoles et des conseils scolaires de langue française influencent-elles les pratiques de leadership et le développement des ressources personnelles en leadership des leaders scolaires et des leaders du système de la province? Les données associées aux questionnaires ont été avant tout utilisées pour renforcer les résultats liés aux entrevues des groupes de discussion.

Question 1 : Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française favorisent-elles la réussite scolaire dans un contexte minoritaire ?

Les résultats relatifs à cette question toucheront aussi bien les écoles élémentaires et secondaires publiques et catholiques. L'analyse et l'interprétation des données réfèrent à la structure du *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française* (CÉCS) qui résume les données probantes au sujet des neuf caractéristiques des conseils scolaires de langue française performants ayant réussi à améliorer l'apprentissage de leurs élèves et en amont des références que sont le leadership au niveau de l'école de langue française, le leadership au niveau de l'école catholique de langue française, le leadership au niveau du conseil scolaire catholique de langue française, le leadership au niveau du conseil scolaire de langue française. Les ressources personnelles en leadership sont aussi prises en compte.

Pour les leaders du système, les pratiques de leadership sont organisées selon les neuf caractéristiques :

1. Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée.
2. Assurer une orientation pédagogique cohérente.
3. Faire l'utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions.
4. Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage.
5. Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation.
6. Harmoniser les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et la gestion du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire.
7. Utiliser une approche globale en matière de développement du leadership.
8. Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques.
9. Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants.

Les leaders scolaires à travers des domaines de pratiques de leadership du *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) vont :

- ✓ Établir les relations.
- ✓ Nouer des relations et développer la capacité des gens.
- ✓ Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées.
- ✓ Améliorer le programme d'enseignement.
- ✓ Assurer l'imputabilité.

À la lumière de ces domaines de pratiques de leadership, il nous sera possible d'identifier et d'examiner les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires des conseils scolaires et de l'école de langue française qui favorisent la réussite scolaire telle qu'elle est définie par le Ministère de l'Éducation de l'Ontario. Ce dernier reconnaît que la notion de réussite scolaire tout en incluant l'idée de performance repose simultanément sur un apprentissage réussi des savoirs, une estime de soi valorisée et un itinéraire d'études qui répond aux aspirations de chaque élève. La notion de la réussite scolaire reliée à la performance de l'élève en regard des apprentissages prescrits par le curriculum de l'Ontario est mesurée régulièrement par des tests provinciaux de l'Office de la qualité et de la responsabilisation en éducation (OQRE) et le taux d'obtention des diplômes d'études secondaires (DESO). À cet effet, la province a fixé comme objectif un taux d'obtention de diplômes en cinq ans de 85%. En 2016, le taux d'obtention de diplômes d'études secondaires en cinq ans est de 85.5% et 78.3% pour l'obtention de diplômes en quatre ans. Du côté des conseils scolaires de langue française, le taux d'obtention du diplôme d'études secondaires en cinq ans est de 90.5% et 88.1% pour l'obtention de diplômes en quatre ans. Les tests provinciaux en lecture montrent que 82% des élèves de 3^{ème} année ont un rendement équivalent ou supérieur à la norme provinciale en lecture, 80% en écriture et 81% en mathématiques. Dans le cas des résultats en 6^{ème} année, le pourcentage d'élèves ayant un rendement équivalent ou

supérieur à la norme provinciale est 90% en lecture, 85% en écriture et 85% en mathématiques. De plus, 88% des élèves des écoles de langue française ont réussi le Test provincial de compétences linguistiques en 2014-2015.

Les conseils scolaires de langue française ont donc atteint et dépassé les objectifs du Ministère de l'éducation en fonction des mesures établies pour mesurer la réussite scolaire. Ils ont donc concrétisé les objectifs de la province relatifs à la réussite scolaire et au développement de la personne. Une telle concrétisation revient aux leaders du système et aux leaders scolaires de langue française dont les pratiques de leadership

doivent aussi s'intégrer au manifeste du système de l'éducation de l'Ontario dont les quatre priorités fondamentales énoncées dans *Atteindre l'excellence, Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario* (Ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2014) sont d'atteindre l'excellence, assurer l'équité, promouvoir le bien-être et relever la confiance du public.

Les données quantitatives et qualitatives recueillies auprès des leaders du système et des leaders scolaires permettront d'analyser de quelle manière leurs pratiques de leadership se concrétisent par rapport à une réussite scolaire qui est inclusive du bien-être de l'élève.

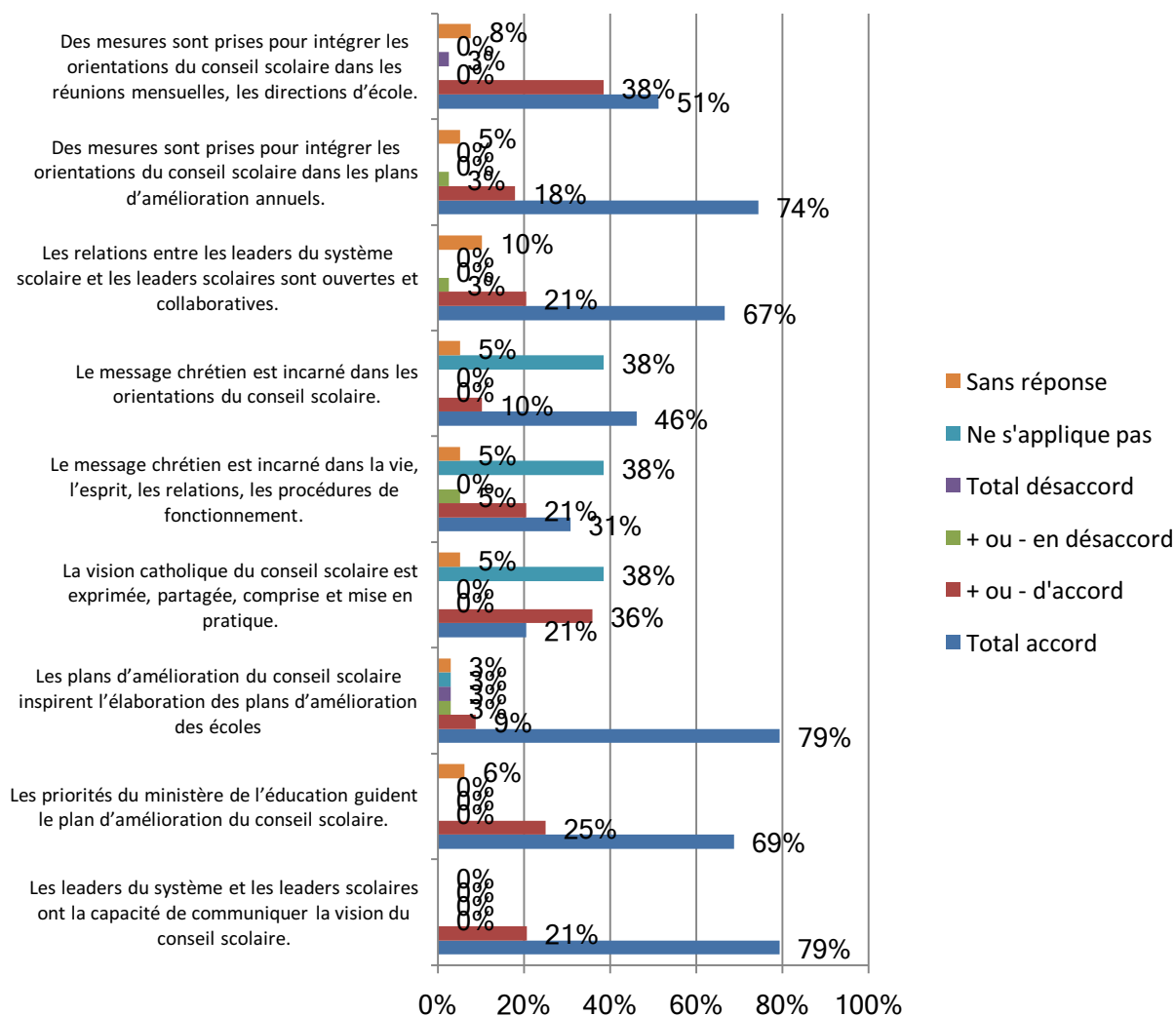
I – Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière de profil d'une personne éduquée – *Leadership au niveau du conseil scolaire*

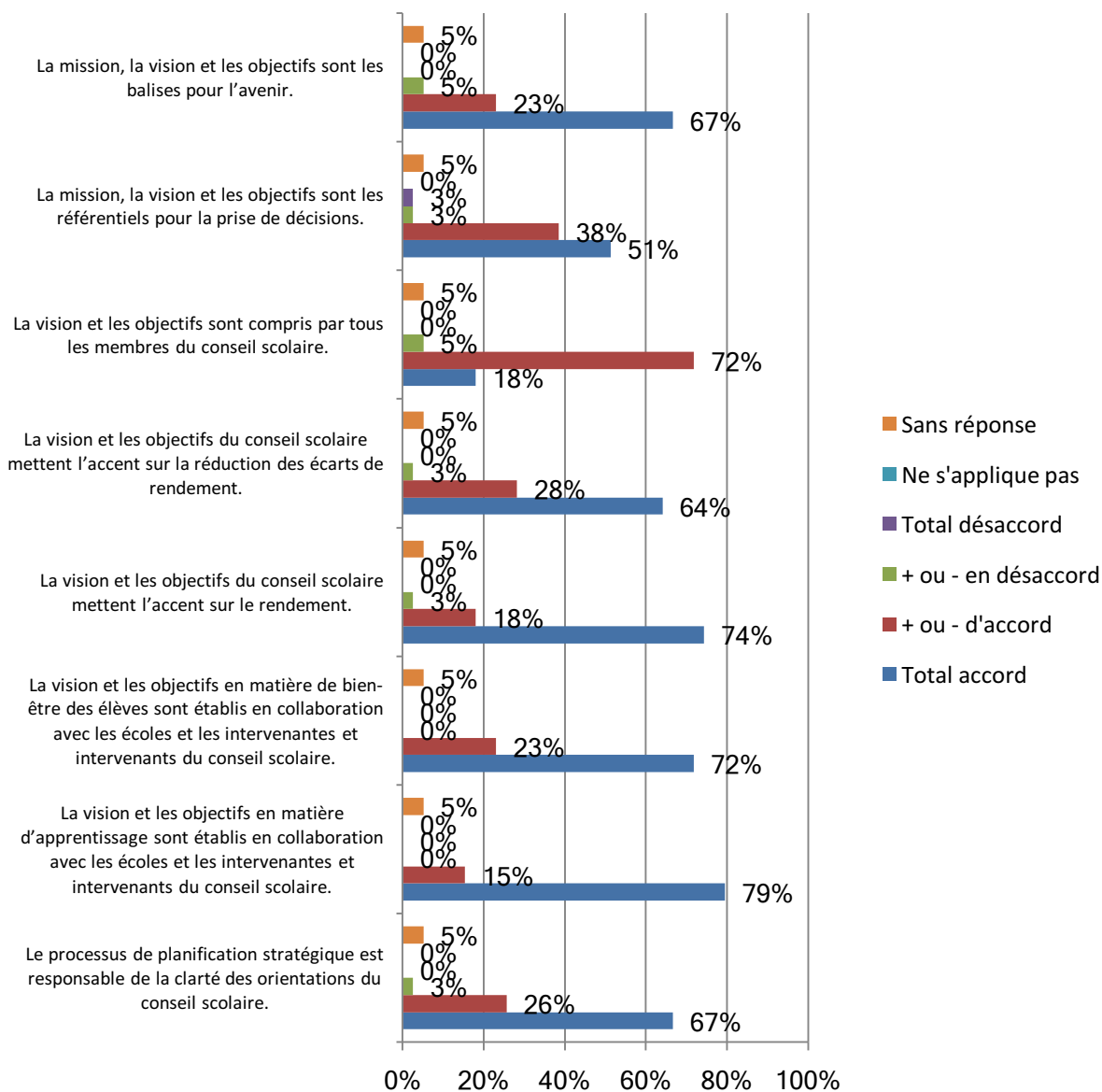
Leithwood et Reihl (2005) considèrent qu'une des pratiques de base d'un leadership efficace consiste à définir une vision et à choisir des orientations. De plus, d'après eux, établir une orientation et exercer une influence constituent deux fonctions essentielles du leadership. Dans le *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française* (CÉCS), c'est le rôle du leader du système d'établir et de communiquer au profil d'une personne éduquée une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées.

Par rapport à la spécificité catholique, les écoles sont des organisations temporelles engagées dans l'éducation catholique (Ozar et Weitzel-O'Neill, 2012). Les conseils

scolaires catholiques sont appelés, pour leur part, à définir les normes et les attentes, afin de soutenir la viabilité et le succès des écoles (O'Keefe, 2007). Une école catholique efficace commence par avoir une gouvernance et un leadership qui lui permettent d'atteindre ses objectifs (Garanzini, 2012). Le leadership de l'école catholique est orienté par la foi catholique, soutenue par la communauté à travers l'utilisation de données probantes pour apporter des changements positifs. Ces dispositions se situent au centre de la vocation de l'éducation catholique – une vocation qui exige des qualités spéciales de l'esprit et du cœur, une préparation très soignée et une volonté continue de se renouveler et de s'adapter (Vatican Council II, 1965).

Leaders du système





En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Veiller à la mise en œuvre d'un processus transparent pour l'établissement d'une vision et d'une orientation.**

Au sein des conseils scolaires de langue française, la vision se trouve dans le plan stratégique. Un leader du système souligne que *la vision du conseil est à la base de toute la planification stratégique, alors, dans le fond, ce qu'on cherche à faire aussi, c'est d'offrir vraiment des écoles qui sont représentatives de la société en général..., c'est de donner les grandes orientations et c'est un peu le mandat du conseil scolaire. À partir de ça, c'est là qu'on tombe dans le spécifique dans nos plans opérationnels annuels.*

Les premières étapes du processus d'élaboration de la planification stratégique *sont parfois réalisées par des conseillers scolaires qui se sont proménés parmi notre territoire, parce qu'on couvre un énorme territoire. Ils sont allés dans différentes communautés, rencontrer les communautés et ils ont appelé ça des « cafés-conversations ». À partir de là, ils ont monté le plan stratégique. Puis, vous voyez sur le mur de la salle du conseil scolaire notre vision, notre mission, nos valeurs et nos motivations. Ce qui a découlé du plan.*

- ✓ **Mener de vastes consultations auprès de divers intervenantes et intervenants.**

La formulation d'une vision implique le partage d'un ensemble de convictions en matière d'apprentissage et de bien-être des élèves, dans la transparence et en collaboration avec les intervenantes et intervenants du conseil scolaire. (Leithwood, 2013 p.13). Un leader du système a d'ailleurs décrit comment ce processus est vécu au sein de son conseil scolaire :

Il y a eu toute une étape de consultation, autant pour les parents, les élèves, les membres du personnel et..., c'était des séances publiques dans l'ensemble des régions du conseil scolaire où les parents étaient appelés à venir. Il y a eu une cueillette de données.... Aussi on a mis l'accent sur les priorités ministérielles.

Les parents, par l'entremise des conseils d'école, sont invités à se prononcer : *sur ce qu'ils voudraient voir prochainement dans la planification du conseil scolaire. (...) On présente le grand cadre, les grandes orientations, on va aller plus en détails, pour avoir leur rétroaction, pour qu'ils puissent se situer, devenir des agents multiplicateurs de ce qui s'en vient.*

- ✓ **Prendre le temps nécessaire pour s'assurer que la mission, la vision et les objectifs (orientations) du conseil scolaire soient bien connus, compris et partagés par tous les membres de l'organisation.**

Le plan stratégique est la feuille de route que se donnent les conseils scolaires pour réaliser leur vision à moyen et à long terme. Il les oblige à examiner leurs contextes interne et externe, à faire des projections pour l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision. Le plan stratégique oriente les leaders vers les objectifs à atteindre et assure la cohérence des choix stratégiques, dans une approche globale de la réussite des élèves et de la réduction des écarts. C'est à partir du plan stratégique que les leaders du système entrent en action.

L'étape d'opérationnalisation du plan stratégique implique le partage avec les intervenantes et intervenants du conseil scolaire et des écoles, et prend en compte le rendement des élèves.

La vision, la mission et la planification stratégique du conseil scolaire sont vérifiées et proposées au cours de rencontres avec le personnel, afin de s'assurer qu'elle est toujours actuelle. Le leader du système invite au questionnement, afin de mieux opérationnaliser la mise à jour. Est-ce que ce que l'on propose comme vision et mission est quelque chose qu'on est encore en mesure de faire, est-ce que c'est encore d'actualité pour nos élèves, est-ce que c'est plausible comme profil de notre conseil scolaire ? Il n'y a pas personne qui était en mesure de nous dire qu'elle ne se voyait pas dans la planification stratégique ou dans la vision, dans la mission. (...) tout le monde s'y retrouvait et tout le monde croyait qu'ils avaient encore une place importante à jouer à titre d'éducatrice et éducateur dans notre conseil scolaire. C'est réellement le message qu'on essaie de leur donner, quand on parle de la planification stratégique ...

- ✓ **Articuler, modeler et démontrer les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire de langue française.**

La vision constitue une source d'inspiration et elle se concrétise dans l'action, qui nécessite généralement un accord sur des objectifs à accomplir pour avancer vers la réalisation de la vision. L'ensemble des objectifs suscite des activités et des initiatives visant à promouvoir la coopération entre toutes les intervenantes et tous les intervenants du conseil scolaire pour les amener à travailler ensemble à un but commun. *C'est à travers la vision que s'établissent des paramètres pour le questionnement et la mise en œuvre des objectifs, à savoir : Est-ce qu'on fonctionne de la bonne façon ? Ce qu'on fait, est-ce que ça entre à l'intérieur de ça ? Si ce qu'on fait n'entre pas à l'intérieur du plan stratégique, pourquoi le faisons-nous ? Si on est pour amener de nouvelles initiatives, il faut que ces nouvelles initiatives-là puissent s'intégrer à l'intérieur du plan stratégique.*

Comme le souligne un leader du système : *Quand on regarde la mission, on parle vraiment d'une éducation de grande qualité. On parle de développer le vrai potentiel des élèves pour qu'ils deviennent des citoyens du monde. On parle d'excellence en éducation par l'innovation.*

La vision s'insère aussi dans la culture du conseil scolaire et se situe dans la démarche des visées communes. Selon un leader du système, *en évaluant cette culture, on s'est donné un vocabulaire commun, comment évaluer notre culture, où est-ce qu'on est, où est-ce qu'on veut s'en aller ? On travaille avec les directions d'école, on a travaillé avec les chefs de secteurs qui ne sont pas nécessairement responsables d'une école et avec les conseillères et conseillers scolaires.*

La vision est greffée au plan stratégique, *qui est un document en évolution et auquel on se réfère régulièrement. On le regarde et on essaie de voir comment on peut le faire vivre. Le plan stratégique, ce n'est quand même pas marquant, c'est un document qui est très large et qui nous donne une bonne marge de manœuvre à l'intérieur de cela. Donc, il faut aussi le regarder sous cet œil-là... et il doit être constamment actualisé.*

En fait, le plan stratégique est défini comme un parapluie pour l'ensemble du conseil scolaire. *À cela va s'ajouter un plan annuel de croissance qu'on remet au ministère au mois d'octobre, et celui-là, il est encore plus spécifique, mais aussi on aura des plans opérationnels dans nos différents secteurs d'intervention pour chacune des personnes, pour s'assurer qu'il y a une harmonisation des pratiques, une convergence vers l'amélioration du rendement dans toutes les sphères du conseil scolaire.*

✓ **Incorporer les orientations du conseil scolaire dans les plans d'amélioration, les réunions avec les directions d'école ainsi que les autres interactions initiées par les leaders scolaires.**

Un aspect très important des plans stratégiques des conseils scolaires est celui de la réussite et du rendement des élèves. Le leader du système d'un conseil scolaire mentionne que l'accent de son plan stratégique ne porte pas nécessairement sur la réduction des écarts, qu'il considère comme un mécanisme pour améliorer le rendement de l'élève, mais le point le plus important est le suivant : C'est que tous les élèves réussissent, ce n'est pas le focus sur réduire l'écart, c'est que tout le monde s'améliore et éventuellement atteint son potentiel...

Au plan stratégique se rattache le plan d'amélioration de l'école, un outil permettant d'articuler les objectifs spécifiques de l'école. Des leaders du système soulignent l'importance de l'arrimage du plan d'amélioration de l'école à celui du plan stratégique ; et pour un leader du système, *tout le secteur d'éducation va travailler de concert pour s'assurer qu'il y a un alignement et qu'on puisse mieux répondre aux besoins de nos élèves et améliorer le rendement et le bien-être. D'ailleurs, le plan d'amélioration de l'école fait partie de la discussion journalière de ce qui se passe dans les écoles. Ça fait partie aussi du rôle de la surintendance lorsqu'elle va visiter les écoles, de rencontrer la direction d'école et de discuter du rendement de son école, de ce qui se passe.*

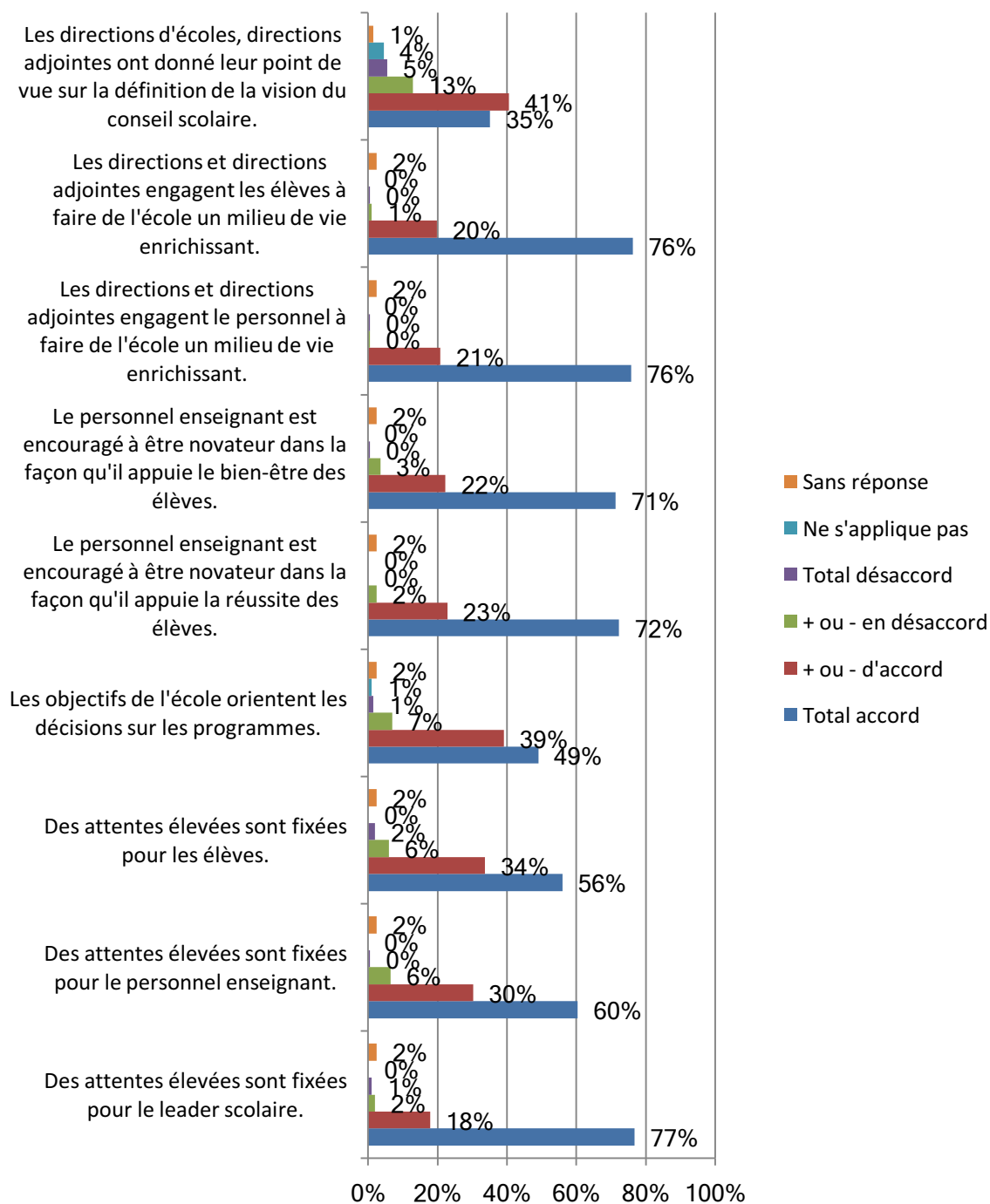
1.1 – Établir les orientations – *Leadership au niveau de l'école*

✓ **Élaborer une vision commune.**

Après le personnel enseignant, les directions d'école exercent un impact considérable sur le rendement des élèves, puisqu'elles influencent les conditions qui permettent aux membres du personnel de l'école de travailler ensemble (Leithwood, Seashore Louis, Anderson et Wahlstrom, 2004), car, de façon générale, les directions d'école assurent

le fonctionnement d'une école en veillant à ce que les programmes cadres soient respectés, que le personnel soit à jour dans les approches pédagogiques prometteuses, que l'organisation, les politiques et les règlements se trouvent en harmonie avec la mission pédagogique, et ce, tout en suscitant l'intérêt de la communauté envers la réussite des élèves.

Leaders scolaires



En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Encourager le personnel de l'école, les élèves et les intervenants et intervenants en éducation représentant la diversité de la province à prendre un engagement à l'égard des objectifs et de la vision de l'école auxquels ils adhèrent pleinement.**

Le leadership pédagogique exige une volonté d'expérimenter, la capacité d'avoir une vision à long terme et le désir de réviser les systèmes selon les besoins (Hornig, Klasik et Loeb, 2010). Les interactions du leader scolaire avec le personnel doivent être fondées sur la confiance mutuelle, sur un sentiment de partenariat et un haut niveau moral (Beaudoin et Taylor, 2004). Le leader scolaire doit créer un environnement facilitant la créativité et l'innovation. Dans un tel environnement, le personnel est plus coopératif et plus productif (Barth, 2001).

Pour développer sa propre mission, l'école procède à une consultation, afin que les priorités de l'école soient identifiées avec les membres du personnel. Donc, s'assure, par exemple, à chaque réunion du personnel, de faire un retour sur ce qui a été fait à ce niveau-là... ce sont les élèves qui vont vivre les expériences à partir des priorités qu'on a établies.

Les valeurs, la mission et les objectifs sont communiqués au personnel enseignant. Cependant, comme le souligne un leader scolaire : *Ce n'est pas tellement une communication du conseil scolaire envers les enseignantes et enseignants, mais c'est plutôt un travail d'équipe pour établir notre vision d'école ensemble. Donc, aller voir les données, aller voir où sont nos défis, où sont nos forces et ensuite établir notre focus, notre plan pour l'école, notre plan d'amélioration d'école. Donc, c'est plus une consultation et un travail d'équipe pour établir les objectifs ensemble.*

De plus, les parents sont consultés, afin de s'assurer de leur engagement au sein de l'école. *On travaille beaucoup sur les... valeurs, autant avec les élèves qu'avec le personnel, qu'avec les parents. C'est le respect, l'ouverture, la collaboration et le dépassement de soi, ce sont des valeurs que tout le monde connait par cœur. Donc, oui, il y a la vision et la mission..., mais il y a aussi les visions et missions du conseil scolaire, qui sont plus au niveau concret par rapport à ce que chaque école vit.*

✓ **Spécificité de l'école catholique de langue française**

La vision catholique est exprimée, partagée, comprise et mise en pratique. Un leader du système s'exprime en ces termes : *nous avons une orientation stratégique qui parle de notre foi. C'est à l'ensemble du conseil scolaire... Il y a plein d'actions, des célébrations, on souligne les moments forts de l'année, les valeurs chrétiennes sont mises en place à travers les actions et les interventions... Il y a tout un volet sur la foi où les écoles devraient avoir un objectif et elles travaillent durant toute l'année à atteindre cet objectif au niveau de la foi.*

La vision catholique est soulignée par un leader scolaire : *On parle de partenaires communautaires, mais dans notre coin, dans la région..., les églises sont très proches des écoles, donc, c'est presque l'église de l'école. En plus de notre mission, la vision du conseil scolaire, est clairement indiquée comme étant notre double héritage de la foi et du catholicisme.*

Les programmes tiennent compte de la catholicité, et l'école accorde une importance particulière au fait de maintenir des liens étroits avec les diocèses.

(...) on demande quand même au secondaire qu'un des trente crédits soit rapporté à la foi ou une étude de religion..., on a aussi de l'animation pastorale, alors, dans chacune de nos écoles, il y a quand même quelqu'un qui relève ou qui a la tâche de l'animation pastorale. Et je crois aussi que chaque membre du personnel doit reconnaître le fait qu'ici, on a souvent comme modèle, la francité, il y a aussi la catholicité, et donc ça revient à tout le monde de la faire valoir... Il y a des liens qui se font avec les centres diocésains et aussi les paroisses des différentes localités. Ce qu'on dit, c'est que, finalement, ça fait partie d'une mission, quand même qu'il y a un rayonnement communautaire, mais aussi la catholicité fait partie de qui on est, mais aussi devrait être un reflet de qui on est.

L'école catholique est porteuse des symboles qui reflètent la foi, on a la routine régulière avec la prière, on a la participation des prêtres qui viennent faire des visites, ainsi de suite, qui viennent ajouter à un côté visuel de ce qui se passe dans nos écoles.

De plus, la vie pastorale est en accord avec certaines activités et des matières qui font partie du vécu quotidien de l'école catholique. *(...) il y a aussi, au niveau de l'enseignement, quand il y a un clin d'œil à faire à ce niveau-là, ça se fait dans les salles de classe, dans différentes matières où ça s'applique du moins. Il y a aussi, naturellement, les différentes célébrations, les différents jours importants de la catholicité et qui sont énumérés pour l'année à différents instants.*

Au niveau des valeurs, le conseil scolaire catholique rejoint les valeurs évangéliques que nous essayons de proposer à toute notre population. Nous avons même une journée pédagogique qui est réservée... Le catholicisme se vit au quotidien, avec la prière du matin, quand on se rassemble ...pour prier... avec les différentes célébrations ou quand on fait une levée de fonds au nom du Christ, ça vient chercher les valeurs chrétiennes, ça vient semer l'entraide et la catholicité au sein de nos familles. Il y a aussi les événements pastoraux qui se produisent régulièrement.

- ✓ **Encourager l'élaboration de normes organisationnelles souples qui facilitent la réorientation de la mission ou de la vision de l'école.**

La direction d'école joue le principal rôle en matière de leadership scolaire. (Lowery, 2016). Le processus d'opérationnalisation de la mission de l'école se fait de façon continue et engage une collaboration à tous les niveaux. Il définit les objectifs précis, communs et à court terme, tout en veillant à ce que les objectifs soient communiqués clairement à l'ensemble des intervenantes et intervenants.

Au niveau de la routine d'un conseil scolaire..., les directions d'école ont une rencontre régionale, et à ce moment-là, les nouveautés du Ministère sont souvent présentées. Puis, on parle de plan d'amélioration du conseil scolaire ainsi que du plan d'amélioration des écoles, donc la mission, la vision, les changements qui découlent des priorités ministérielles.

- ✓ **Veiller à ce qu'il y ait consensus entre les élèves, le personnel de l'école et les intervenantes et intervenants en éducation sur les objectifs de l'école ciblant un engagement envers un climat scolaire positif.**

Les leaders du système comme les leaders scolaires mobilisent le personnel et collaborent avec lui pour atteindre des objectifs communs. Leithwood et Beatty (2008) ont démontré qu'en élaborant une vision commune, en dégagant un consensus sur les objectifs et en formulant des attentes élevées en matière de rendement, les leaders exercent un effet positif et déterminant sur le personnel et maintiennent un climat positif au sein de l'école.

Un leader scolaire affirme que tout commence avec le climat scolaire. Donc, lorsqu'un climat scolaire établit un lien de confiance, les gens se sentent à l'aise à essayer de nouvelles choses... On les encourage à prendre des risques, on célèbre les succès autant que les choses qui ont moins bien fonctionné ; je pense là-dedans le personnel enseignant sera plus prêts à essayer de nouvelles choses et à ne pas avoir peur d'innover et de se lancer dans du nouveau...,

L'efficacité des interventions sur le bien-être des élèves est identifiée par le climat dans l'école, on peut le voir avec la relation avec les élèves ; les élèves se sentent mieux, est-ce qu'ils entrent et sont souriants ; est-ce que la relation avec les enseignantes et enseignants est tendue ou non. Je pense que c'est tout ce côté-là qu'on est capable de savoir, si on établit un bon climat de confiance et de respect entre le personnel.

- ✓ **Encourager le personnel de l'école à se fixer des objectifs de croissance professionnelle et à les revoir périodiquement, ainsi qu'à revoir la relation entre leurs objectifs personnels et ceux de l'école.**

Une fois que le plan d'amélioration de l'école a été co-planifié et présenté aux membres du personnel, un leader scolaire va demander aux enseignantes et enseignants ou aux membres du personnel de se fixer des objectifs personnels en lien avec le plan d'amélioration de l'école. Une fois que ces objectifs sont fixés, ils vont noter ça dans leur plan de perfectionnement professionnel et par la suite, il y a un monitoring qui est fait et il y a des rencontres qui sont faites à quelques reprises durant l'année pour voir où ils se situent par rapport à leur développement professionnel.

- ✓ **Faire fréquemment référence aux objectifs de l'école au moment de prendre des décisions sur les programmes et les orientations scolaires.**

Plusieurs variables contribuent au succès des écoles efficaces, mais un facteur qui semble significatif est celui du rôle de leader pédagogique. Le leader pédagogique guide l'innovation et encourage le personnel à entreprendre des changements nécessaires à l'amélioration du rendement, tout en encourageant la capacité d'innovation du personnel enseignant. Lorsque le personnel travaille dans un climat positif, l'amélioration de l'enseignement devient évidente (Green, 2010).

Les réunions du personnel tout au long de l'année deviennent des forums de partage où on discute de ce qu'on a énuméré dans notre plan d'amélioration, ce qu'on a énuméré au niveau de ce qui fonctionne, une stratégie qu'on utilise dans nos salles de classe. Ça devient un échange pédagogique quand même assez intéressant à ce niveau-là. Naturellement, il y a aussi des fois du monitoring qui se fait auprès d'enseignantes et d'enseignants, de nouvelles enseignantes et de nouveaux enseignants dans différentes matières. Pour s'entraider, on a des échanges, il y a des journées qu'on appelle « des journées CAP », où il y a des échanges au niveau de la pédagogie pour justement être en ligne avec ce qu'on parle dans notre plan d'amélioration, qui suit aussi le plan d'amélioration du conseil scolaire.

✓ **Encourager le personnel enseignant à être novateur dans la façon qu'il appuie les élèves à combler des attentes élevées.**

Le personnel enseignant est encouragé à assumer ses responsabilités dans la réalisation de la vision et des objectifs de l'école. Les attentes sont élevées pour le personnel enseignant, les élèves et le leader scolaire. De plus, des efforts supplémentaires sont attendus, afin d'améliorer le rendement des élèves ayant des besoins particuliers. Selon un leader scolaire, *dès le début de l'opérationnalisation de la vision, les enseignantes et enseignants doivent fixer des objectifs, donc ça leur appartient. Ce n'est pas le plan de la direction d'école, c'est le plan de l'école, c'est leur plan, parce qu'elles et ils ont participé à l'élaboration du plan et sont redevables face à ce plan-là, puis, on le ramène et on en parle de façon régulière. C'est un outil vivant qui leur appartient autant que ça m'appartient.*

Le personnel enseignant est encouragé à être efficace, à atteindre les objectifs et à être innovant et créatif dans la réalisation de la vision et des objectifs de l'école visant tous les élèves. Un leader scolaire relate comment il soutient le personnel enseignant par ses paroles et ses gestes :

Il y a plusieurs façons de motiver les enseignantes et enseignants ; entres autres, au conseil scolaire, on a beaucoup d'appui, de formations aux enseignantes et enseignants, et c'est toujours compte tenu de notre plan d'amélioration d'école... Donc, ça assure que selon le besoin de l'enseignante ou de l'enseignant de la salle de classe, qu'il y a un appui, que je trouve moi, personnellement, très personnalisé et qui va vraiment vers les objectifs à atteindre.

Le personnel enseignant doit être motivé, et c'est vraiment un travail au quotidien... Pour ce qui est de la motivation, je pense qu'énormément de ça part du climat de confiance qui est présent au niveau de l'école.

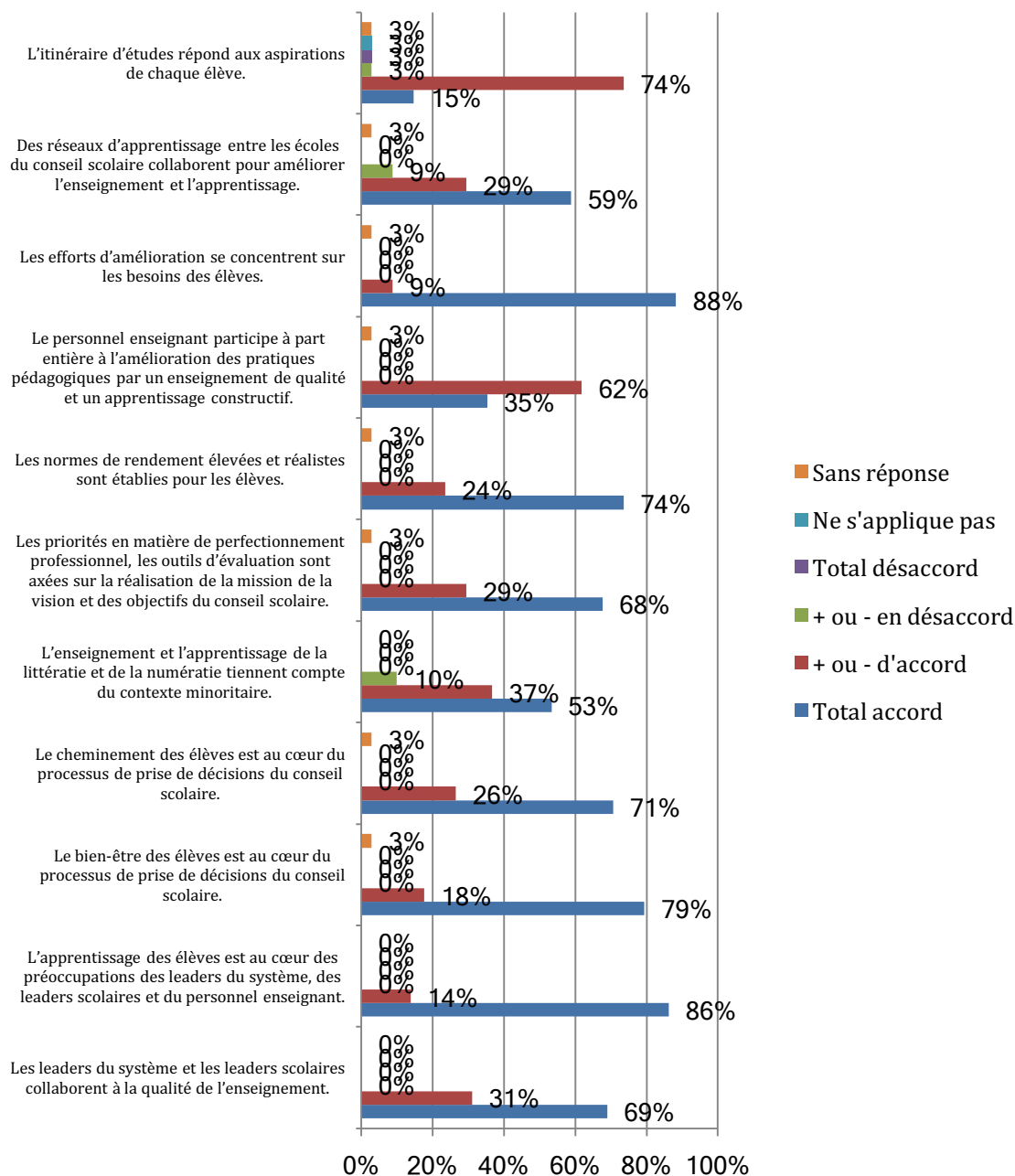
L'ouverture d'esprit et le droit à l'erreur sont aussi des facteurs de motivation. Le personnel enseignant prend des risques pour innover... dans nos écoles, on permet l'erreur aussi, parce que les enseignantes ou enseignants ont peur des fois de faire ces erreurs-là, et on est un conseil scolaire assez ouvert. C'est cette ouverture-là qui permet au personnel enseignant de s'engager un peu plus ...

II – Assurer une orientation pédagogique cohérente – Leadership au niveau du conseil scolaire

Le leadership efficace s'appuie sur un grand nombre de capacités, dont celle d'une pédagogie cohérente, afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage de façon durable et de bâtir une culture organisationnelle capable d'intégrer le changement et l'amélioration des activités quotidiennes au sein du conseil scolaire et de l'école. L'accent mis sur la cohérence des programmes porte souvent sur l'utilisation de stratégies d'enseignement spécifiques

et qui soutiennent les besoins d'apprentissage des élèves. Il existe plusieurs stratégies pour améliorer l'apprentissage des élèves, mais pour les mettre en œuvre de façon efficace et réussie, il faut croire en la capacité des leaders du système et des leaders scolaires. Ce sont eux qui peuvent établir des normes élevées, identifier les lacunes dans le rendement du personnel enseignant et des élèves ainsi que les obstacles à la réussite des élèves. (Bell, 2007).

Leaders du système



En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Harmoniser les objectifs du curriculum, les outils d'évaluation, les pratiques pédagogiques et les ressources d'enseignement.**

Le rendement des élèves constitue la priorité des conseils scolaires. Il est donc important que ce soit le point de ralliement qui tienne compte des priorités ministérielles, comme le rapporte un leader du système : (...) *notre plan d'amélioration du conseil scolaire qu'on présente au Ministère, qui traite de littératie, numératie et bien-être et construction identitaire se retrouvent ensemble et.... on a des objectifs spécifiques par rapport aux groupes particuliers et on a aussi une cible d'amélioration pour l'ensemble de nos écoles, également.*

Les décisions sont prises en fonction des priorités au niveau du comité de fonctionnement, là où on a toute les directions de tous les services, donc autant finances que ressources humaines, que l'informatique, souvent lorsqu'on a des décisions à prendre qui nécessitent qu'on ait un recours aux autres services, quand on prend la décision, souvent la chose qui revient à la table, c'est pour le bien-être des élèves, c'est pour le mieux-être ou l'amélioration du rendement de ces élèves-là.

L'harmonisation des ressources constitue la toile de fond des équipes qui se penchent sur la réussite scolaire et le bien-être des élèves. Il y a des rencontres entre toute l'équipe-conseil, quand je parle d'équipe-conseil, c'est la surintendance responsable de l'école, surintendance responsable des leaders PARÉ, avec les conseillers pédagogiques, les directions de service pédagogique, qui rencontrent l'école, l'équipe-école, donc la direction d'école, le personnel enseignant, les membres de l'orientation habituellement aussi ; donc, les personnes clés de l'équipe de la réussite de l'école. On revoit ensemble non seulement les résultats de l'école, mais les plans d'action, le bien-être, les élèves ayant des besoins particuliers, le climat de l'école aussi, les problématiques liées à ça, la communication avec les parents.

- ✓ **Maintenir des objectifs ambitieux d'enseignement et d'apprentissage.**

Un leader du système décrit une structure mise en place au sein de son conseil scolaire. Il s'agit d'un comité d'éducation qui constitue l'équipe de soutien et d'appui à l'apprentissage. Donc, il y a toujours un exercice annuel qui est fait où est-ce qu'on passe à travers toutes les données au niveau du rendement de littératie et numératie de l'école. Ces écoles-là... Depuis 2 ans, l'équipe du service par apprentissage se rend même dans les écoles pour les rencontres de collaboration au niveau de ce qu'on appelle les micro-CAP, et travaille avec les équipes-écoles à étudier les données, à pister les stratégies, identifier et déterminer ce qu'ils vont travailler pour permettre d'améliorer le rendement des élèves dans le domaine qui a été ciblé.

Tous les moyens sont mis en œuvre pour répondre aux besoins de l'élève. Celui-ci est considéré dans son développement holistique, il est accompagné dans son apprentissage et bénéficie de services individuels et de ressources matérielles et humaines, y compris des spécialistes. *C'est toute la question, pour les élèves, des TES qu'on a. On a aussi toute la technologie d'aide. On a une personne qui est responsable d'aller rencontrer les élèves pour les appuyer avec leur technologie d'aide, c'est de leur permettre d'utiliser cette technologie-là, c'est d'accompagner le personnel pour qu'ils puissent utiliser la technologie d'aide.*

Au palier secondaire, on note que des mécanismes sont mis en place pour répondre aux besoins des élèves notamment au niveau du rendement, mais surtout pour réduire les écarts, que ce soit par l'entremise des centres de réussite ...ou l'accompagnement ciblé... et même une dotation supplémentaire pour vraiment venir en aide au niveau des écoles qui sont en besoin...

Les leaders du système et les leaders scolaires explorent des idées innovatrices avec le personnel enseignant pour l'amélioration du rendement des élèves.

- ✓ **Préconiser l'utilisation des meilleures données disponibles pour orienter les décisions d'amélioration des pratiques pédagogiques.**

Au sein des conseils scolaires de langue française, on constate un appui soutenu par des équipes de la réussite dans nos réseaux de direction d'école. Donc, encore, c'est très harmonisé, très aligné avec qu'est-ce qu'on fait. Alors là, on appuie les directions d'école avec quelles données aller chercher, comment lire ces données-là, quels genres d'appuis donner aux enseignantes et enseignants.

L'analyse des données permet d'identifier les besoins des élèves. Car, il faut partir du besoin des élèves, pour ensuite sélectionner qu'est-ce que la recherche, qu'est-ce qui est innovant, qu'est-ce qui est de qualité pour répondre aux besoins sur le terrain.

Les données constituent une référence importante et, selon un leader du système, peu importe quelles données que nous avons, nous faisons l'analyse des données. Ensuite, il y a des actions qui sont prises directement avec la direction d'école de l'enseignant. C'est ainsi que dès la maternelle, on piste les élèves, on regarde où ils sont, où est-ce qu'on s'en va. Donc, de cette façon-là, on a un portrait quand ils nous arrivent au jardin... Il y a des échanges qui sont faits par niveau.

Pour suivre les élèves au niveau systémique, une fois que les données ont été analysées, les décisions systémiques ont été prises, l'accompagnement a été identifié et ciblé, l'équipe fait le monitoring de l'atteinte de résultats. *Notre accompagnement va aller jusqu'en salle de classe pour vérifier quels sont les élèves qui atteignent les résultats et les objectifs fixés, quels sont ceux qui ne l'atteignent pas, et on réfléchit ensemble en équipe sous forme collaborative.*

✓ **Assurer que les écoles se concentrent, tant sur les besoins individuels des élèves que sur les besoins collectifs.**

Au niveau des conseils scolaires, on vit l'amélioration du rendement en mettant en œuvre une vision de réussite, car on veut des élèves qui apprennent, qui s'épanouissent et qui sont engagés par notre secteur d'activité, qui est d'aller à l'école et d'apprendre. Ça implique des parents, ça implique qu'il y a des partenaires communautaires ...

L'engagement de l'élève est important et, si on veut des élèves engagés, la meilleure façon, c'est probablement d'être entouré d'adultes engagés, donc, on se questionne aussi sur un bien-être élargi... Je pense que c'est la façon dont on travaille ensemble qui, peut-être, nous donne une trajectoire qui est axée constamment sur l'engagement des élèves et des enseignantes et enseignants et, à la limite, de tous nos employés.

Il y a une cohérence pédagogique entre les écoles et le conseil scolaire pour l'amélioration du rendement... il y a un soutien soutenu du conseil scolaire par rapport aux écoles pour les aider à atteindre leur cible et surtout à suivre les élèves qui ont des besoins particuliers, qui sont plus à risque.

On s'assure que le rendement des élèves est bien monitoré : Il y a des tâches pour pister le rendement des élèves, et puis, après ça, il y a des plans d'intervention qui sont faits au niveau de l'école pour récupérer les élèves qui n'ont pas atteint les seuils.

En fin de compte, toutes les actions spécifiques pour répondre aux besoins des élèves passent par la collaboration entre la direction d'école et le personnel enseignant.

Au niveau de l'école, la direction d'école rencontre son personnel enseignant aussi pour discuter des élèves spécifiquement. C'est là que les interventions se font mettre en place, puis que les services nécessaires soient accédés pour l'enfant, s'il a besoin d'appui supplémentaire. Alors, il y a cette discussion-là qui se passe au niveau de l'école. Puis, les discussions qu'on a avec les directions d'école, c'est beaucoup sur le monitoring... et puis que les actions sont vraiment prises par le personnel pour qu'il puisse ensuite en faire les suivis.

✓ **Encourager le personnel à innover, tout en respectant l'encadrement pédagogique du conseil scolaire.**

La collaboration est à la base de toute initiative d'amélioration du rendement. *Un soutien est accordé à l'intégration des projets, particulièrement ceux encadrés par le Ministère, et on s'assure d'accorder les fonds aux écoles qui en ont le plus besoin, pour faire évoluer la pratique pédagogique dans cette école-là. Ce n'est pas nécessairement parce que les pratiques pédagogiques ne sont pas bonnes, mais parfois, c'est de donner un petit coup de main supplémentaire.*

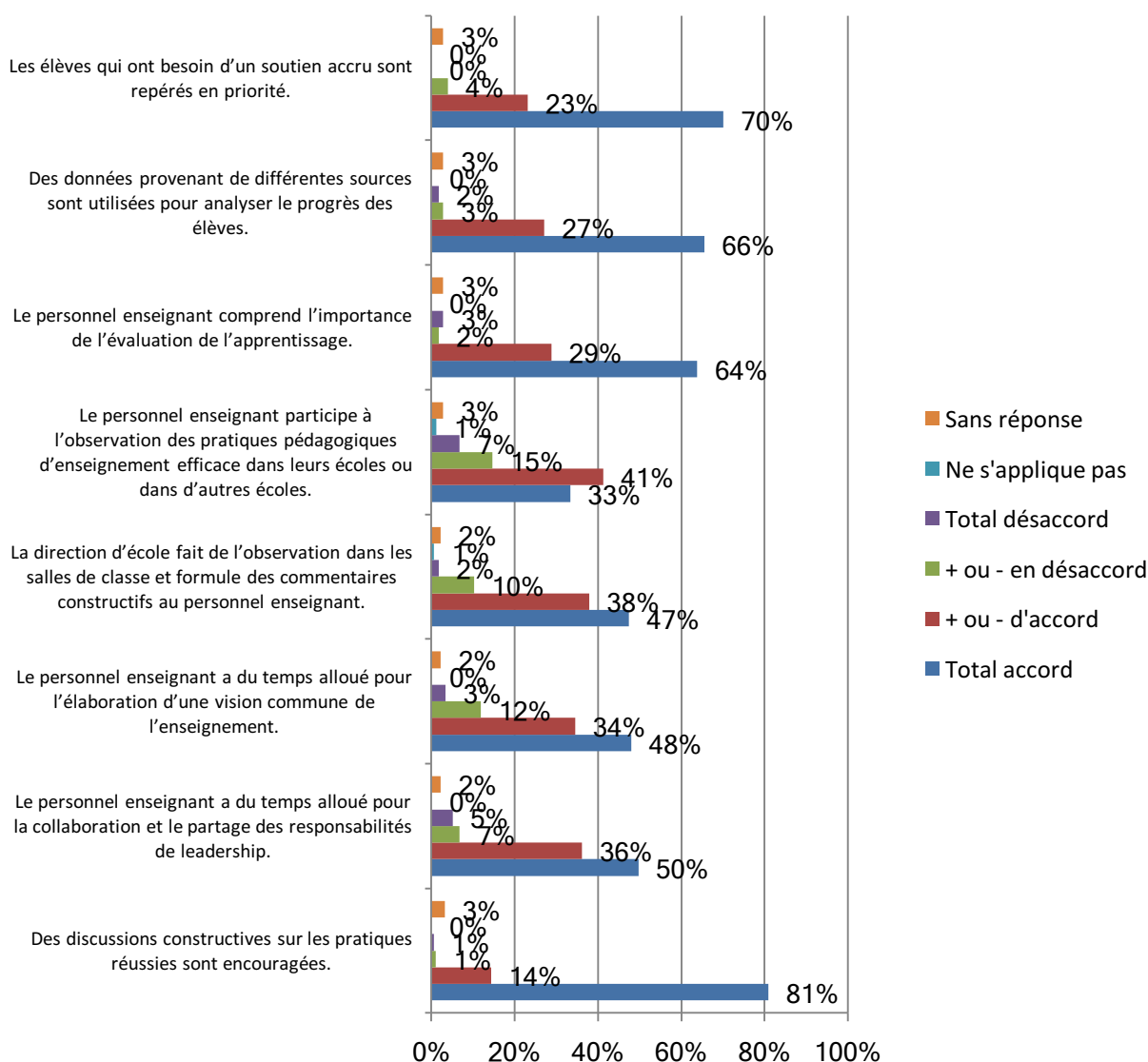
Les efforts d'innovation manifestés par les enseignantes et enseignants sont célébrés. ... on a un regroupement des technos pédagogues qui est un regroupement d'enseignants... on les rassemble pour qu'ils puissent parler des belles choses qu'ils font dans leur salle de classe, pour se réseauter entre eux, pour s'encourager, pour se partager d'autres méthodes innovatrices.

2.1 – Améliorer le programme d’enseignement – *Leadership au niveau de l’école*

Le leadership au service de l’enseignement et de l’apprentissage est défini comme un processus visant à évaluer l’état des conditions d’apprentissage pouvant être efficace dans l’école et en salle de classe (Bush, 2008).

Les actrices et acteurs de ce leadership repèrent aussi les conditions d’apprentissage susceptibles d’entraver le progrès des élèves et mettent en place des conditions pour améliorer l’apprentissage de façon continue.

Leaders scolaires



En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

✓ **Faire le suivi des progrès des élèves et de l'amélioration de l'école de langue française**

Ce suivi est facilité par l'utilisation de données provenant de différentes sources pour analyser le progrès de l'élève et confirmer l'importance de l'évaluation de l'apprentissage. On peut ainsi repérer en priorité les élèves qui ont besoin d'un soutien accru.

Les données contribuent à l'analyse des profils de salles de classe. *Donc, on passe à travers les données de chaque élève et les élèves qui sont à risque... on va mettre un plan en place pour appuyer les élèves qui sont à risque... Donc, les données sont*

utilisées à pleine capacité, soit au niveau académique et au niveau des comportements aussi.

Les données sont aussi utilisées pour l'évaluation diagnostique : *Nous, ce qu'on fait aussi, c'est qu'on part des besoins de nos élèves, c'est-à-dire qu'on fait l'évaluation diagnostique des élèves en début d'année, en littératie et en numératie et au niveau socio-affectif. Alors, on part de ça pour ajouter notre plan d'amélioration de l'école. Ensuite, de ça durant l'année, on fait d'autres évaluations et on se réajuste.*

Grâce aux données, il est possible de mettre en place des ressources adéquates... *On utilise aussi les données-là pour voir, au niveau des ressources humaines, pour voir si, disons, de l'argent pour du tutorat, si on a des éducatrices qu'on pourrait peut-être libérer ou changer leur assignation pour aller aider ces élèves-là, pour essayer d'améliorer leur rendement.*

III – Faire l'utilisation consciente et systématique des données provenant de sources multiples pour orienter les décisions – Leadership au niveau du conseil scolaire

Dans le contexte du *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)*, les leaders du système doivent démontrer leur capacité à utiliser les données de différentes manières. Toutes les politiques axées sur la responsabilisation qui ont été mises en œuvre en Ontario et ailleurs au cours des 15 dernières années encouragent l'utilisation de données recueillies de façon systématique dans les processus de prise de décisions des conseils scolaires et des écoles (Leithwood, 2013, p. 18). L'engagement à fonder toute décision sur des données conduit à l'imputabilité qui responsabilise les éducatrices et éducateurs à atteindre les buts d'amélioration du rendement des élèves.

En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

✓ **Utiliser les données provenant de toutes les sources possibles pour orienter la prise de décisions par l'administration centrale.**

Des données pertinentes sont recueillies, analysées et interprétées pour éclairer les plans d'amélioration des conseils scolaires et des écoles. Les analyses vont au-delà des aspects techniques de l'utilisation des données : elles contribuent à la promotion d'une culture collaborative en matière d'apprentissage qui encourage le personnel à avoir des attentes élevées envers le rendement des élèves et leur évaluation. Dans cette culture de collaboration, le personnel du conseil scolaire et celui de l'école s'approprient les résultats de l'évaluation des élèves afin de réfléchir sur les meilleures pratiques pédagogiques aptes à répondre aux besoins et aux intérêts des élèves.

Au cours des années, les conseils scolaires ont généré des banques de données. Un leader du système souligne la particularité de son conseil scolaire qui, avec sa base de données, a bâti au fil des ans ce qu'on appelle le « Coffre », *et à l'intérieur de ça, on peut générer des tableaux sous différents formats pour nous permettre d'analyser et de regarder nos données sous différents angles, pour être capable de prendre les meilleures décisions pour le rendement des élèves.*

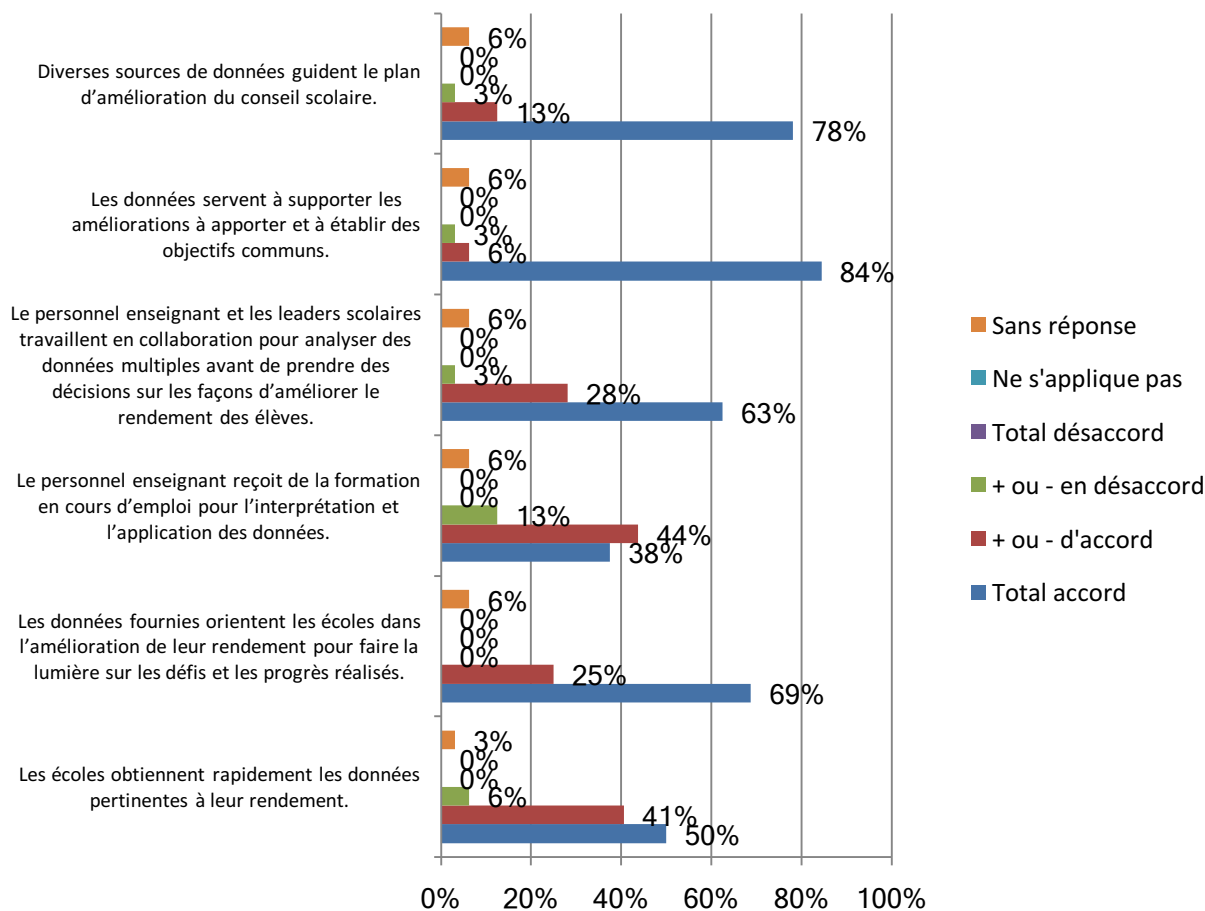
Il y a des attentes que les données doivent parler. *Donc, elles doivent nous parler de nos élèves. C'est très important que les données ... nous parlent des élèves que nous avons devant nous.*

✓ **Insister sur l'utilisation des meilleurs résultats de recherche disponibles et d'autres données recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions.**

D'après un leader du système, *on se fonde toujours sur la recherche pour mettre de l'avant les bonnes pratiques qui ont été trouvées. Alors, ce n'est pas juste des pratiques d'enseignement qu'on choisit au hasard, ce sont vraiment des pratiques de haut rendement qui ont été démontrées efficaces, et ensuite, on vérifie le rendement des élèves en fonction des essais qu'on a faits pendant un certain nombre de semaines auprès des élèves. Alors, on a toujours mis en œuvre de nouvelles stratégies et des données après le parcours, puis pendant aussi.*

Un conseil scolaire participe souvent à des recherches ou à des sondages, *justement parce que les données qui nous reviennent, ce sont des chercheurs qualifiés dans le domaine.*

Leaders du système



Les conseils scolaires expérimentent différentes façons de se référer à la recherche, et parfois, il y a des consultations internes basées sur les expériences antérieures du personnel et des directions d'école ... c'est que le travail se fait dans les écoles à partir d'expériences d'une équipe de travail. La question que tu as formulée, c'est ton arrière-plan de recherche qui cherche à distinguer ou catégoriser certaines choses.

✓ Encourager la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données.

D'après Earl et Katz (2006), une culture de données implique une compréhension de l'importance d'utiliser les données de manière efficace et de les intégrer au processus de prise de décisions.

À cet effet, on note qu'au sein des conseils scolaires, les données orientent les décisions, qui sont prises de façon systémique en fonction des données systémiques et, définitivement, il y a des plans d'amélioration de l'école qui traitent des particularités qui appartiennent à cette école-là, en fonction des

besoins d'une école en particulier, et si on bouge d'une école à l'autre, ce n'est pas le même plan.

Un conseil scolaire a établi au fil des ans des banques de données et réalisé des sondages sur l'accueil comme par exemple, « Je me sens bien accueilli à l'école », quand on parle de bien-être, l'accueil est un élément important.

✓ Bâtir la capacité et développer les habiletés du conseil scolaire à utiliser les données recueillies systématiquement pour le plus grand nombre de prises de décisions possibles.

Les conseils scolaires utilisent les données pour éclairer leurs décisions par rapport aux besoins des écoles et aux stratégies d'amélioration, en vue de l'atteinte des objectifs au niveau de la salle de classe, de l'école et du conseil scolaire. Comme le mentionne un leader du système, le tout commence par probablement des données. Une analyse de données qui sont justes et correctes. Donc, on a des données de l'OQRE, qui sont une forme de données. Donc, on peut peut-être voir notre rendement sur une

période de temps. On a aussi des données, ce qu'on appelle des données de bien-être, qui nous permettent d'avoir des décisions particulières qui peuvent peut-être pister davantage la qualité du bien-être qu'il y a dans certaines écoles, dans certains endroits. .. On analyse les données, on met des choses en place, on revoit nos choses, et ensuite, on recommence le cycle toujours en tentant de s'améliorer et atteindre la perfection, j'imagine.

À partir des données, il est possible d'établir un plan d'action qui comprend des actions précises, des échéanciers, des outils de mesure pour pouvoir monitorer l'impact de nos actions. On se donne ... des étapes de progression afin de pouvoir réaligner nos actions et notre approche au fur et à mesure et ne pas attendre trop longtemps si on voit que la stratégie proposée ne fonctionne pas. Ce cycle est répété continuellement tout au long de l'année.

✓ **Montrer au personnel scolaire comment prendre des décisions fondées sur des données.**

Wayman, Jimeson et Cho (2012) définissent les structures qui sous-tendent un exercice de leadership réussi en matière d'utilisation des données. Il faut avoir des structures formelles et informelles pour étayer l'utilisation des données. On doit aussi considérer que la collaboration du personnel se situe à la base de l'analyse et de l'interprétation des données, particulièrement dans le choix de stratégies efficaces, parce qu'il y a beaucoup de stratégies à haut rendement, mais on ne choisit pas juste la stratégie parce qu'elle est à haut rendement, il faut voir quel est le besoin de l'élève.

En utilisant des données, on découvre des tendances, il faut essayer de comprendre le pourquoi. Il ne faut pas trouver l'excuse pour dire que ce coin-là ou cette école-là réussit moins bien tout de suite en commençant. Il faut trouver la solution qui répond aux besoins de cette école-là, pour réussir au même niveau que n'importe quelle autre école. Puis, le chemin pour s'y rendre n'est pas le même.

Grâce aux différentes sources de données, il est possible d'analyser les approches préconisées en salle de classe. On aura, cette année, l'approche prédictive, donc on regarde chaque élève et les chances de réussite, et non pas les chances d'échec, ce qui est vraiment différent, parce que l'optique de la conversation est très différente lorsqu'on parle de réussite, qui est l'objectif et non l'inverse ; et après, un plan d'action pour la réussite pour tous les élèves.

Un leader du système ajoute le commentaire suivant : À la fin, nos données sont sur le rendement de l'élève, mais aussi sur le changement de pratiques de l'enseignement. Alors, il y a une réflexion à deux niveaux sur la durabilité des pratiques. Alors, on veut éviter qu'on intervienne dans des écoles où on appuie des enseignantes et enseignants, puis, ils mettent en place des stratégies, mais juste pour la durée qu'on est là. On veut que les stratégies soient durables. Alors, on parle beaucoup de ça aussi.

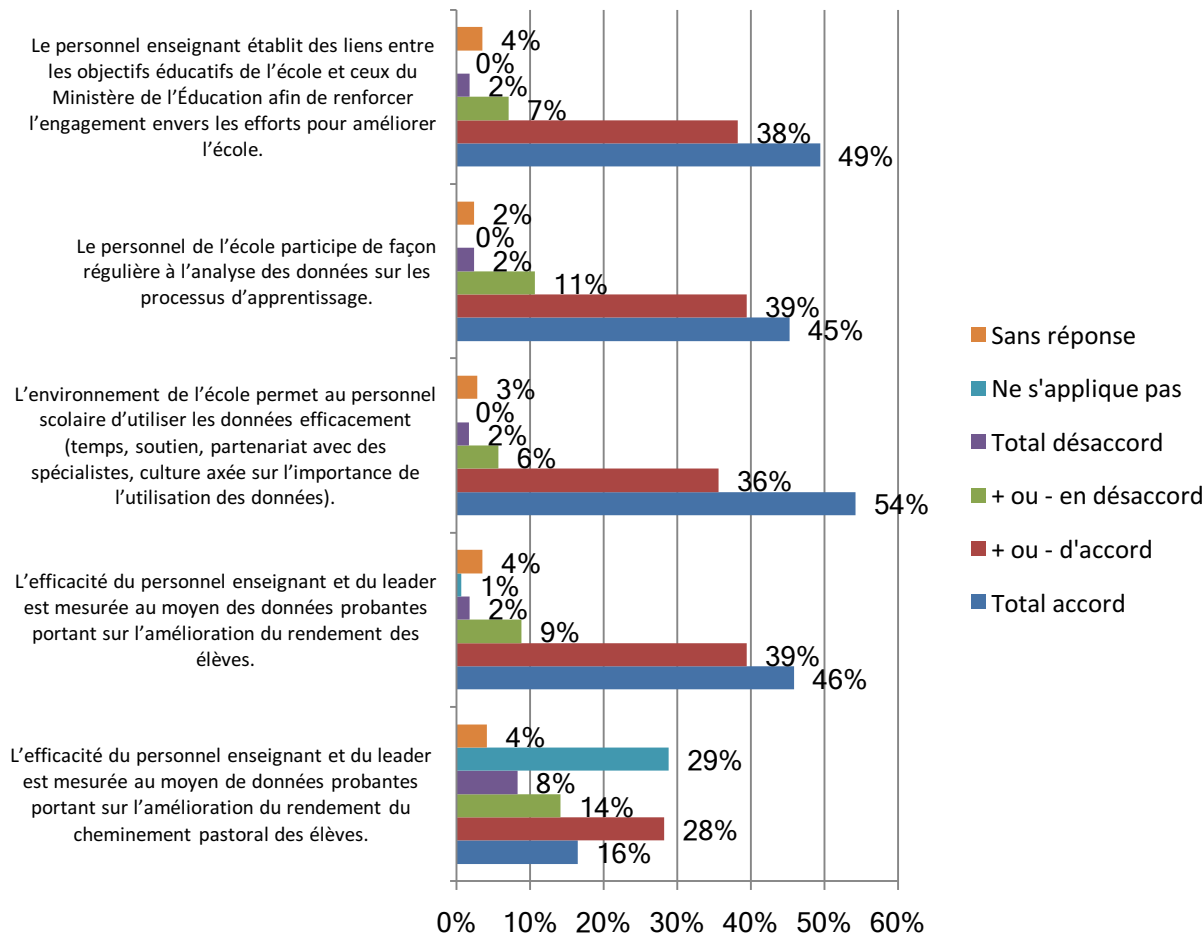
L'environnement du conseil scolaire permet au personnel enseignant d'utiliser efficacement les données qui lui sont accessibles.

3.1 – Assurer l’imputabilité – Leadership au niveau de l’école

Les leaders scolaires jouent un rôle essentiel dans l’établissement du but et de l’utilisation des données, offrant au personnel des occasions et des moments planifiés pour travailler avec les données. Pour Earl et Katz (2006), les

leaders scolaires ayant le plus de succès dans l’utilisation des données sont ceux qui prennent des décisions en collaboration avec leur personnel.

Leaders scolaires



En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Susciter la participation régulière du personnel de l'école à l'analyse des données sur le processus d'apprentissage de tous les élèves.**

Il est entendu que le leader scolaire doit établir une vision et motiver le personnel enseignant et les élèves, en mettant en place des attentes élevées, tout en facilitant la collecte et l'analyse des données. Une culture des données devrait faire partie du processus d'apprentissage au sein d'une école, parce qu'elle englobe des valeurs, des attitudes, des normes, des objectifs et des pratiques. (Hill, 2010)

Au sein de certains conseils scolaires, il y a des spécialistes... mais on a aussi des gens qui viennent se présenter de l'extérieur. Les données se retrouvent aussi dans un portail sur lequel on peut aller chercher toutes les données. Des conseillers pédagogiques, des spécialistes dans différentes sphères appuient les enseignantes et enseignants pour trouver les choses qui fonctionnent, les choses qui fonctionnent moins bien avec leurs élèves, leur donner des stratégies supplémentaires s'ils en ont besoin, pour que nos élèves ne décrochent pas et qu'ils continuent à s'améliorer.

L'environnement du conseil scolaire permet au personnel enseignant d'utiliser efficacement les données qui lui sont accessibles. Le personnel enseignant peut mettre à jour régulièrement les données. Quand ils font une évaluation GBPlus, par exemple, ils vont aller mettre les données dans le système. Quand ils font leurs mots fréquents, ils vont aller mettre les données. Donc, le programme est à jour régulièrement. Il est très bien fait.

Grâce à l'accessibilité des données, c'est facile d'aller voir qui sont les élèves à risque, qui sont les élèves qui réussissent bien, dans quel domaine on réussit mieux, dans quel domaine on a plus de difficultés. Donc, juste l'apparence du logiciel lui-même...

La mise en place de l'analyse des données fait partie de la gestion des écoles, et au cours des années, beaucoup d'appuis au niveau de comment s'outiller et quelles sont les façons de présenter les données pour qu'elles puissent justement apporter des changements pédagogiques dans nos écoles. Nous avons cette responsabilité-là de s'assurer que les données puissent apporter des changements pour le mieux dans nos écoles.

À la suite de résultats négatifs, il faut prendre le temps de travailler en équipe... On fait des études de cas, on se rencontre comme équipe-école. On se jumelle avec une autre école pour s'appuyer.

Le résultat des tests provinciaux est une responsabilité de l'école et ce n'est pas pour rien que l'OQRE appelle ça maintenant le « Test provincial du cycle primaire ». Ce n'est pas l'enseignant de 3e année qui est responsable du rendement des élèves. C'est depuis la maternelle que ces élèves-là sont à notre école, et chaque enseignant a une responsabilité.

Un leader scolaire décrit comment le personnel enseignant a fait un usage efficace des données : (...) nous avons dépensé une journée pédagogique entière, au moins la moitié de la journée, où chaque membre du personnel enseignant était invité à écrire ou dire ce qui fonctionne bien dans sa salle de classe. Et à partir de tous ces commentaires, on a fait une banque de données de trucs et de choses qui vont bien.

- ✓ **Insister sur l'utilisation de données de haute qualité (fiables, valides, obtenues au terme d'un processus de collecte systématique, disponibles dans leur forme originale, soumises à l'interprétation collaborative).**

La compréhension de l'utilisation des données est une priorité, et c'est lors des rencontres de communauté d'apprentissage professionnelles qu'on s'assure que chaque enseignante et enseignant est capable d'utiliser les données... on regarde les données tout au long de l'année, pour voir si nos interventions fonctionnent.

Le personnel enseignant prend le temps de questionner les données, afin de vérifier si elles sont fiables et valides. Par des exercices de calibrage, on peut vérifier si le personnel enseignant a la même compréhension des niveaux de rendement... ça nous donne l'occasion d'aller voir si les enseignantes et enseignants ont une compréhension commune des niveaux de rendement. Alors, c'est une belle porte d'entrée, les données nous donnent une belle occasion d'ouvrir une discussion pédagogique importante.

En fait, selon un leader scolaire, les sources de données-là sont importantes à partager avec les enseignantes et enseignants, parce que c'est eux qui vont faire cette différence-là en salle de classe, en bout de ligne. Donc, lorsqu'on fait ces études-là, ils retournent, et lorsqu'on se rencontre encore en études CAP, ils sont capables de nous dire ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné avec les stratégies qu'ils ont mises en place.

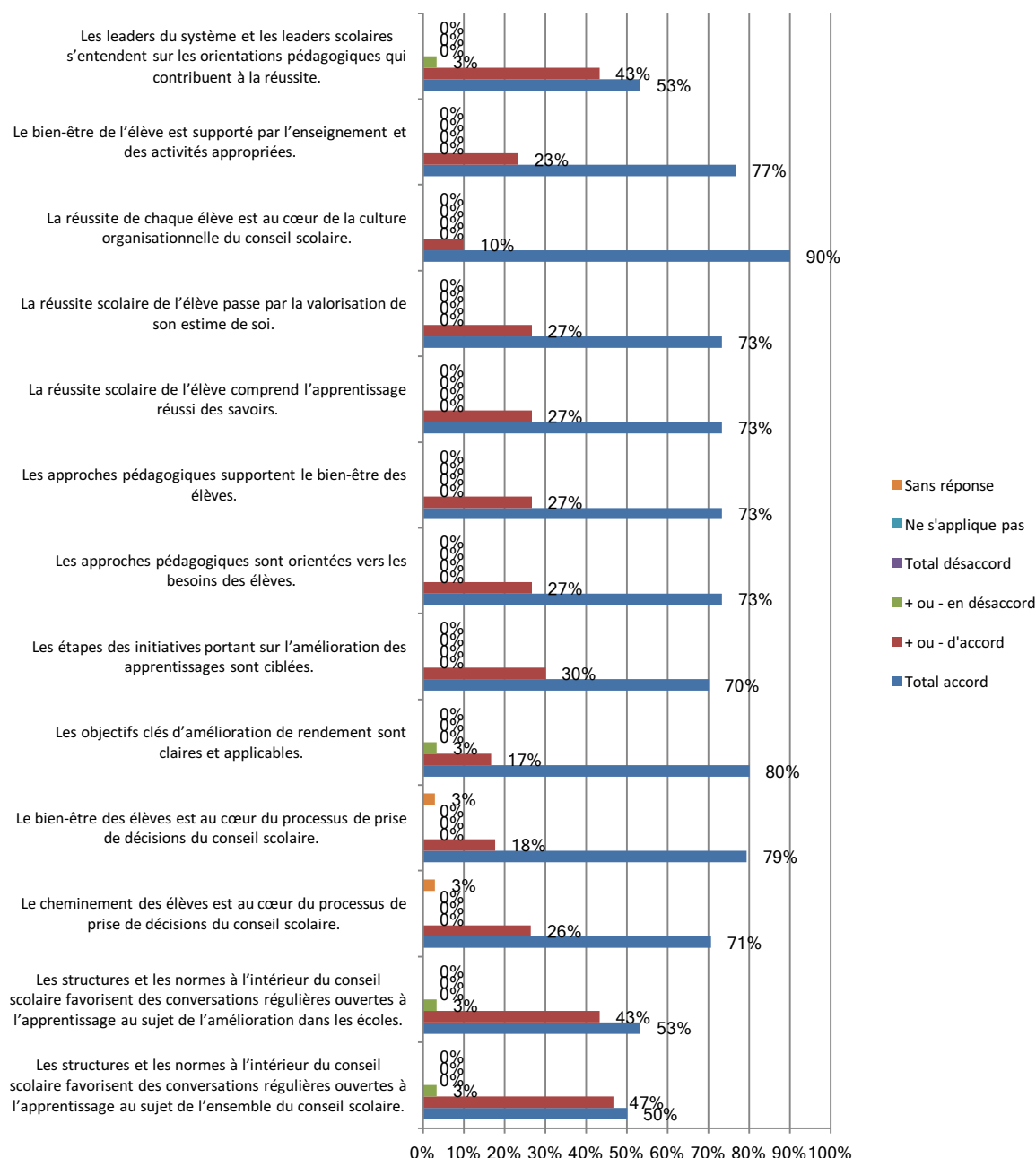
Un leader rapporte comment le sondage auprès d'élèves influence les objectifs au sein de la communauté d'apprentissage professionnelle ... on a travaillé énormément le climat actualisant et l'accueil chez les élèves parce qu'on croit énormément que si l'élève se sent bien et aime être à l'école, déjà c'est le plus grand pas vers l'avant que les élèves vont prendre pour leur apprentissage.

IV – Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage – Leadership au niveau du conseil scolaire

Les conseils scolaires dont les efforts d'amélioration portent fruit mettent en œuvre un éventail de stratégies qui soutiennent la promotion du rendement de leurs élèves, et ils allouent les ressources en conséquence. Conscients des besoins particuliers des écoles, ces conseils scolaires se

fondent sur des objectifs précis au moment de l'allocation des fonds, des ressources humaines et des ressources matérielles. En fait, les conditions favorables permettent d'élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage (Lai, 2015).

Leaders du système



En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Inviter les leaders scolaires à participer aux décisions concernant les mesures d'amélioration au niveau du conseil scolaire**

Les mesures d'amélioration exigent la prise en compte des données et l'établissement de cibles, afin de prendre des décisions adéquates pour l'amélioration de chaque école concernée. Faisant référence à la participation des leaders scolaires aux décisions, un leader du système note *qu'on établit le plan d'amélioration du conseil scolaire en fonction de ce que les écoles aussi veulent cibler comme priorités. Alors, on répond aux besoins des écoles, alors il y a cette synergie-là dans la planification coordonnée.*

- ✓ **Créer des structures et des normes pour le conseil scolaire visant à encourager des discussions régulières, réciproques et nombreuses sur les progrès accomplis dans les écoles et dans l'ensemble du conseil scolaire.**

Lors de rencontres mensuelles avec les directions d'école, *on a aussi du temps... avec les directions d'école pour vraiment faire valoir que c'est important pour nous. Donc, on leur donne du temps pour qu'ils puissent travailler dans leur plan. C'est souvent là où est-ce que ça rapporte des échanges entre eux, des pratiques gagnantes qui fonctionnent dans certaines écoles.*

Au-delà des rencontres avec les directions d'école, *le personnel enseignant est aussi valorisé et incité à être innovateur. On ne va jamais mettre des bâtons dans les roues. Donc, s'ils ont des bonnes pratiques pédagogiques qu'on pourrait mettre en place au niveau de leur salle de classe, on est ouvert à ça.*

Un conseil scolaire offre à toutes ses écoles des formations au niveau de tout ce qui a rapport au climat scolaire. *On a des techniciennes en habiletés sociales qui vont dans les écoles pour justement travailler avec des petits groupes, avec des plus grands groupes d'élèves, des stratégies pour travailler les bonnes résolutions de conflits, les bonnes interactions entre nos élèves. On a notre stratégie au niveau de la santé mentale, donc pour créer un climat qui fait la promotion d'une bonne santé mentale.*

Les structures qui favorisent un milieu de travail sain, sécuritaire et inclusif tiennent compte du bien-être et de la sécurité. Dans les conseils scolaires, *il y a des personnes responsables de ce dossier, et des services sont offerts, aussi bien aux élèves qu'au personnel, car il ne faut pas vivre les défis en silence. Des fois, ce ne sont pas des choses nécessairement qu'on vit au travail, mais des choses personnelles, ou des fois le bagage vient au travail aussi.*

- ✓ **Créer des structures pour faciliter le suivi et le peaufinage régulier des processus d'amélioration.**

Les structures s'ajustent aux priorités et aux objectifs provinciaux des initiatives d'amélioration du conseil scolaire et des écoles. Elles tiennent compte aussi d'une certaine variation par rapport aux efforts déployés par les écoles pour l'amélioration du rendement.

C'est ainsi que des actions pour promouvoir la réussite et le bien-être des élèves tiennent compte de plusieurs paramètres : (...) *on a notre leader du bien-être des élèves. Alors, on a une stratégie au niveau de la santé mentale et des plans d'action annuels sur ce qu'on veut mettre en place. Alors, ça comprend la formation du personnel, alors augmenter vraiment la capacité du personnel de première ligne à soutenir les élèves au niveau du bien-être.*

4.1 – Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées – Leadership au niveau de l'école

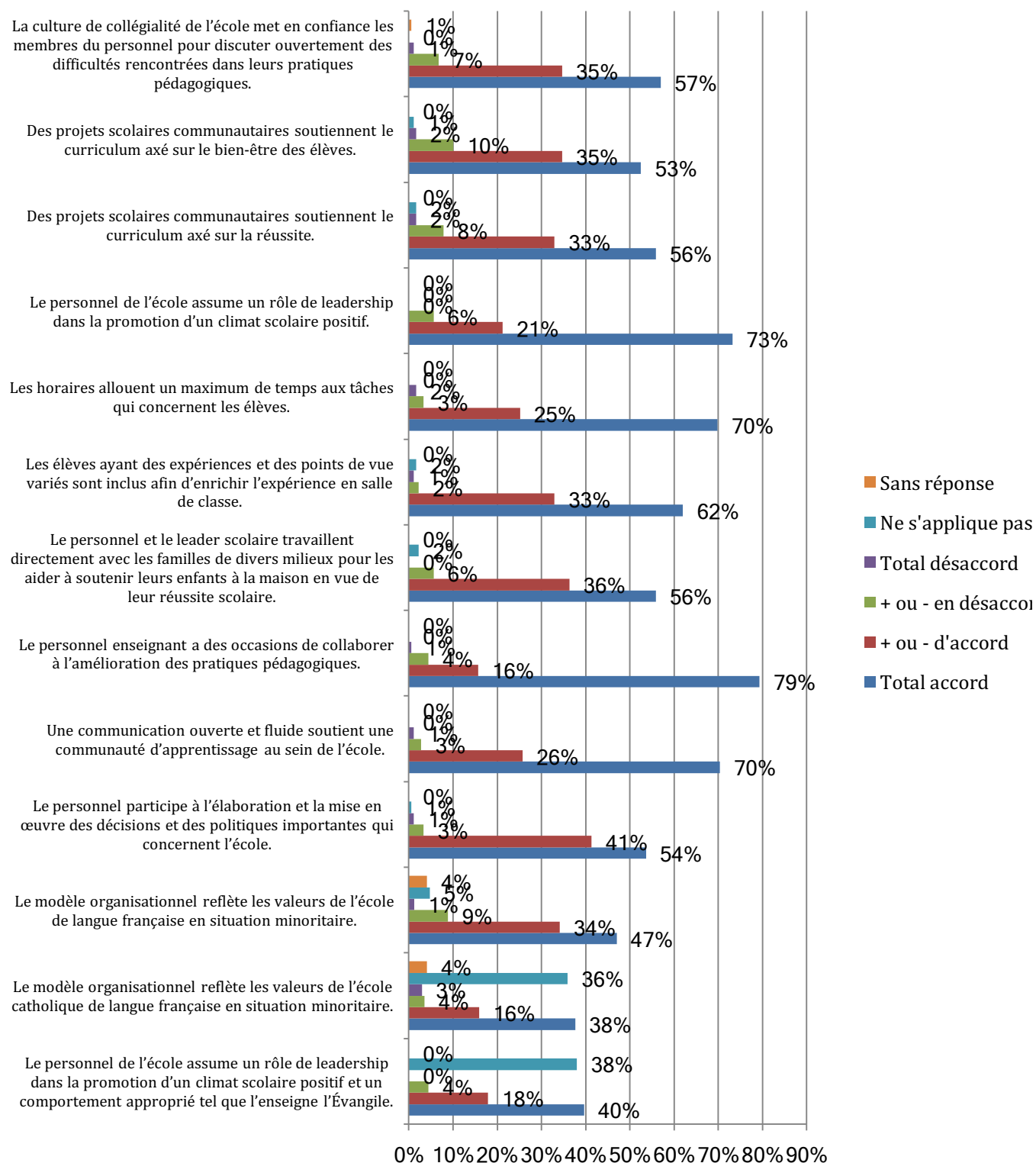
La confiance réciproque entre les membres du personnel constitue également un élément clé des écoles qui réussissent à effectuer une amélioration significative du rendement de l'élève (Bryk et Schneider, 2003). L'enseignement et l'apprentissage sont également améliorés lorsque le comportement des élèves est sous contrôle, lorsqu'il existe un climat de discipline positif et favorable (Ma et Willms, 2004).

En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration.**

Un leadership de haute qualité se traduit par la capacité de la direction d'école de créer une vision partagée par le personnel et de favoriser l'acceptation des objectifs du groupe. Cette création d'une vision partagée a été documentée comme constituant un aspect important de la création d'une culture scolaire positive. Il est primordial de définir une vision commune ainsi que les valeurs et les objectifs correspondants, car ce sont là les fondements d'une communauté d'apprentissage collaborative. Les recherches démontrent l'importance de la collégialité et de la collaboration entre les membres du personnel, et prouvent que l'uniformité dans la pratique des enseignantes et des enseignants d'une école a des répercussions positives sur le rendement des élèves (Crowther, Ferguson et Hann, 2009)

Leaders scolaires



Pour qu'un leader scolaire assure un climat de confiance, il est très important d'assurer que tout le personnel est engagé dans un climat où, non seulement on travaille à son propre rythme, mais on travaille pour des buts communs. Pour cela, il y a beaucoup de collaboration qui est nécessaire, pour qu'on avance vers un but ensemble. Donc, afin de rejoindre un des points importants pour nous, l'utilisation des nouvelles technologies, on essaie d'être innovateur aussi en tant que leader, donc on utilise des outils de partage communs. La collaboration passe par la volonté de travailler ensemble ... souvent quand je vais faire les visites dans les salles de classe, je regarde ce que les enseignantes et enseignants font et après je leur donne un compte-rendu ... Aussi je pense que c'est important de toujours valoriser ... il y a un grand respect parce qu'ils constituent notre équipe, sans eux, nous ne sommes rien... je m'arrange s'ils ont besoin d'aide, ... je suis là personnellement. Alors ils sentent la confiance et ils se sentent appréciés et je pense que tout ça c'est très important.

La communauté d'apprentissage professionnelle est considérée comme un environnement privilégié pour encourager la collaboration et la communication entre les membres du personnel enseignant de l'école.

✓ **Créer des horaires qui allouent un maximum de temps aux tâches qui concernent les élèves.**

Un leader scolaire s'assure de planifier les moments favorables à certaines activités. Oui, il y a des horaires de collaboration qui sont importants. Alors, il y a des temps de préparation communs entre collègues ; il y a du temps pour que les enseignantes et enseignants se ressource ou pour planifier les interventions avec les titulaires.

L'organisation du temps doit tenir compte du calendrier scolaire. Ce que je trouve, en tant que leader, par contre, il y a des temps chauds dans l'année, on le sait, où les enseignantes et enseignants et les élèves sont moins patients, où les comportements turbulents peuvent faire surface et, justement, mon bureau est plein en ce moment, et je n'y suis pas. Donc, il faut se préparer à ces moment-là, et je pense que quand on a de l'expérience et qu'on voit ce temps-là dans l'année, on peut dire au personnel : « Voici, ça s'en vient, préparez-vous. Rappelez-vous la pyramide d'interventions, on ne lâche pas ça. » Donc, il faut des fois régler cas par cas et faire preuve de beaucoup de flexibilité et de compréhension, et de prévenir plutôt que de guérir.

✓ **Offrir régulièrement au personnel scolaire des occasions de collaborer à l'amélioration des pratiques pédagogique et mettre en place un système qui évalue leur travail collaboratif.**

La collaboration est encouragée et, souvent, on accroche les enseignantes ou les enseignants avec un autre membre du personnel enseignant. Une enseignante ou un enseignant qui, par exemple, va essayer toutes sortes de projets, et ensuite, un deuxième enseignant ou enseignante va se faire accrocher, parce que ça a l'air de fonctionner. C'est ça qu'on va entendre : « Ça a l'air de fonctionner, je voudrais en savoir plus. » Donc, cela se fait aussi, ce n'est pas par osmose, mais ça se fait quand même de cette façon-là, et je trouve que c'est une bonne manière de les accrocher. La collaboration suscite parfois des partenariats avec la communauté. Un leader donne son opinion à ce sujet : Je pense qu'une des choses, chez nous d'ailleurs, c'est que beaucoup de nos enseignantes et enseignants vont aussi travailler beaucoup dans le parascolaire, et on va créer beaucoup de partenariats avec la communauté. Il revient au leader d'identifier les compétences du personnel enseignant et d'en faire l'arrimage avec leurs collègues, car c'est important de réaliser que les gens, il va y avoir des occasions qui vont se présenter, et en tant que leader, moi, je vois vraiment mon rôle comme étant celui où on va reconnaître les forces des gens, permettre à ces gens-là de pouvoir avoir de l'initiative par rapport à leurs forces, leurs intérêts, leurs passions.

✓ **Mettre en œuvre et faire un suivi de l'utilisation des mesures disciplinaires appropriées dans les salles de classe et dans l'école.**

Les élèves qui qualifient de positif le climat de discipline de leur salle de classe sont plus susceptibles d'indiquer un niveau élevé d'intérêt, de motivation et de plaisir dans leur apprentissage. Un climat de discipline positif en salle de classe engendre un environnement de confiance respectueux qui rehausse la cohésion sociale pour le maintien d'un environnement sain et sécuritaire (Rousseau et Bélanger, 2004). Pour soutenir l'élève dans son cheminement... il y a le développement de l'empathie chez l'élève, et moi, je vois ça aussi, quand on a un problème disciplinaire, c'est l'occasion d'aider l'élève à cheminer. C'est l'occasion pour de l'apprentissage et également avec les parents... Tout processus disciplinaire doit considérer l'aspect de la communication, car au sein de l'école, on rencontre différentes cultures, et des parents ne comprennent pas nécessairement le type de discipline qu'on fait à l'école, qui est plus un dialogue pour éduquer l'élève. Le code de vie de l'école établit les règles du bien vivre en salle de classe. Il y a des outils communs qui sont créés au sein de l'école, par exemple, des fiches d'information aux parents qui partagent des informations concernant un comportement problématique à l'école. Mais l'approche la plus importante à harmoniser, c'est vraiment l'approche réparatrice positive et progressive aussi.

Dans certains cas, ce sont des cercles réparateurs qui sont nécessaires, l'élève doit faire un geste de réparation envers l'autre élève. Puis, c'est justement pour apprendre comment on agit en société et quelles sont les règles à respecter.

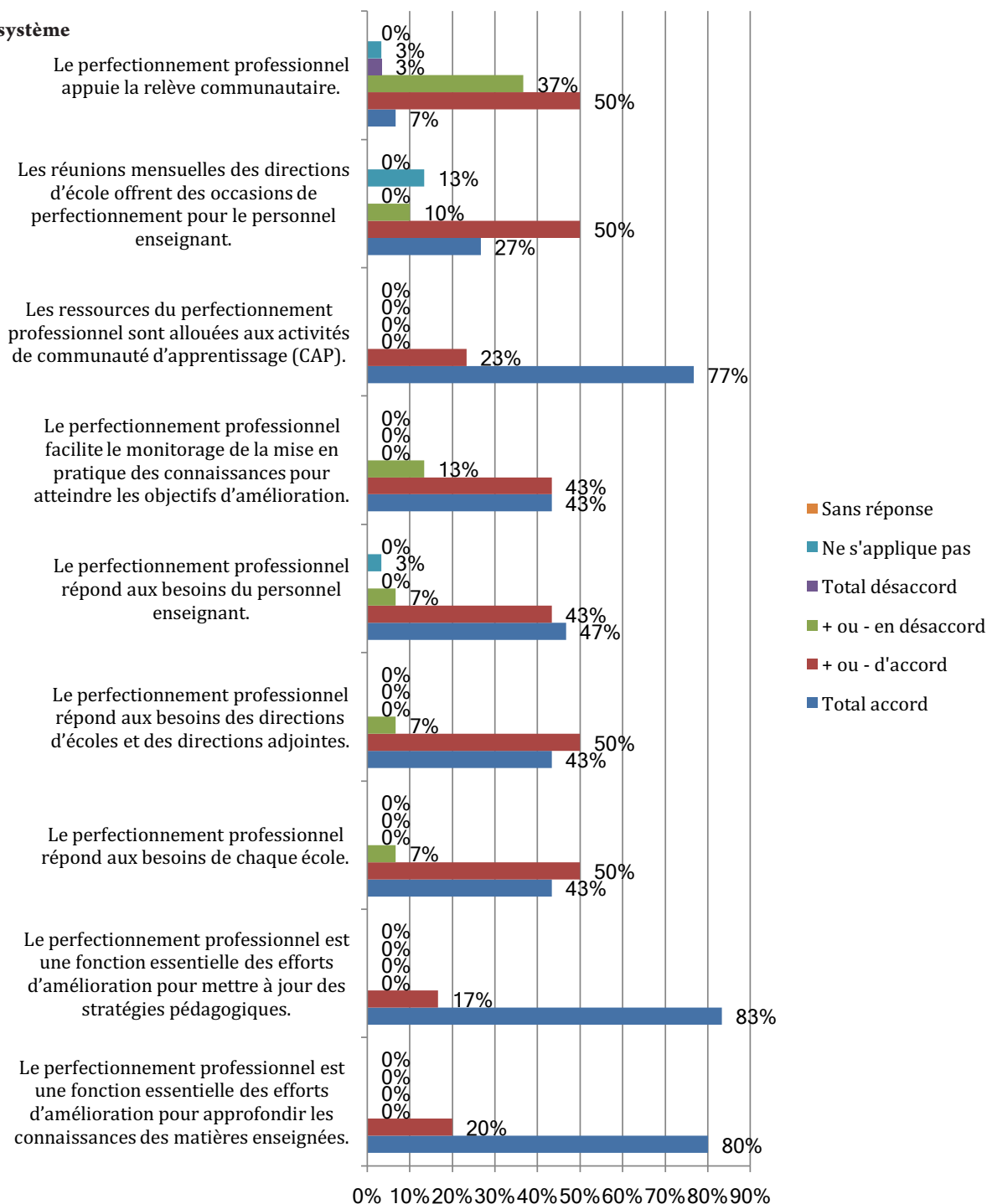
On s'assure que les valeurs de l'école sont connues et comprises de chaque élève. Les comportements observés également, de façon à ce que l'on puisse vivre et que chacune des salles de classe soient dans un climat scolaire positif.

V – Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation – *Leadership au niveau du conseil scolaire*

Au cours des années, le concept de développement professionnel des enseignantes et des enseignants a connu différentes significations. Mais indépendamment des théories et des modèles liés au développement professionnel des enseignantes et enseignants, il y a une constante, soit celle du développement professionnel comme processus de transformation porteur de l'amélioration des pratiques pédagogiques de l'enseignement. Dans le cadre d'une professionnalisation de l'enseignement mise en œuvre

à travers diverses réformes en éducation, dont celles de l'Ontario, les enseignantes et enseignants ont été amenés à considérer leurs pratiques comme un objet d'analyse, en les examinant sous un angle critique, à envisager de nouvelles façons de faire. Ce processus de réflexion a généré un développement professionnel du personnel enseignant axé sur la prise de conscience de la nature et de l'influence de leurs actions en tant que pédagogues (Darling-Hammond, 2006).

Leaders du système



En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Fournir de nombreuses occasions de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant et les leaders scolaires principalement sous forme de communauté d'apprentissage ou de formation en cours d'emploi.**

D'après Patterson et Rolheiser, (2004), quand les groupes d'enseignantes et d'enseignants forment avec les cadres supérieurs une communauté d'apprentissage professionnel, ils s'engagent à changer la culture de leurs écoles. Dans une telle communauté d'apprentissage professionnelle, les débats sur les questions de fond animent la vie de l'école et influencent le climat de travail et d'apprentissage de la collectivité. En soutenant une communauté d'apprentissage professionnelle, le leader agit, initie, promeut, délègue, innove et instaure un climat de collaboration. De plus, il est sensible à la qualité du lieu de travail que l'école institue.

Les priorités du perfectionnement professionnel sont axées sur la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire. Un leader du système affirme *qu'à la fin de chaque année scolaire, nous avons un sondage auquel on demande aux enseignantes et enseignants de répondre. Ça, c'est tout par rapport au perfectionnement professionnel. Donc, on leur demande quelles sortes de formations ils auraient besoin, dans quel contexte est-ce qu'ils préfèrent les formations (en grand groupe), est-ce qu'ils préfèrent de l'accompagnement. Donc, ce sondage-là est donné à la fin de l'année scolaire et en équipe pédagogique, par la suite, on s'assoit et on regarde comment est-ce qu'on peut appuyer davantage les enseignantes et les enseignants.*

Le perfectionnement professionnel tient compte du besoin des élèves ciblés par les données d'évaluation. Lorsqu'on a des données des élèves, et on prend toujours des données, on s'assoit avec la direction d'école et l'enseignant ou l'enseignante, et si on voit qu'il y a un besoin particulier, tout de suite on va mettre des choses en place pour accompagner l'enseignant ou l'enseignante. Donc, c'est vraiment basé sur les besoins des élèves et aussi les besoins des enseignantes et enseignants. Donc, on travaille de près avec ces gens-là.

Grâce à l'appui du Ministère de l'Éducation, il est possible de mettre en place le programme de l'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, où on y accorde toute la question du mentor et du mentoré qui est pour nous très important.

Un conseil scolaire a instauré un plan spécifique pour les écoles plus éloignées, un modèle qu'on appelle Carrefour. On rassemble deux ou trois écoles qui sont plus petites, et à ce moment-là, il y a des communautés d'apprentissage, dépendamment du cycle d'enseignement, où il y a deux ou trois enseignantes et enseignants qui se rencontrent pour partager des idées, au lieu d'une grosse école où il y en aurait trois ou quatre du même niveau.

La formation sous le format d'accompagnement est également privilégiée, *avec des accompagnatrices et accompagnateurs qui travaillent dans une même école... c'est un modèle aussi qui était nouveau, et on a connu du succès avec ce modèle-là.*

Au sein d'un conseil scolaire, il y a eu un tournant au niveau du perfectionnement professionnel du personnel enseignant et des leaders scolaires. La recherche de solutions et les visées du Ministère de l'Éducation font partie de ce nouveau paradigme. *Dans les dernières années, on a vécu un changement de paradigme par rapport au perfectionnement professionnel, où on est passé de type « formation » à un type plutôt « coaching » et aussi « enquête », pour être en mesure de pouvoir avoir du perfectionnement professionnel qui répond aux besoins des gens, mais aussi des élèves pour lesquels ils sont responsables. On va même dans le même sens avec les directions d'école maintenant.*

- ✓ **S'assurer que le contenu des activités de perfectionnement professionnel cadre avec les capacités requises pour l'amélioration du conseil scolaire et des écoles.**

Les calendriers de perfectionnement sont alignés, au sein d'un conseil scolaire, pour les différents regroupements d'employés. Ces calendriers découlent souvent de nos priorités identifiées au niveau du plan du conseil scolaire. *Déjà, cela nous permet d'identifier des perfectionnements plus spécifiques qu'on veut offrir au personnel dans les écoles, pour bâtir leur capacité à mieux intervenir auprès des élèves. Il y a des perfectionnements aussi qui sont peut-être offerts plus sur mesure à certains individus, par exemple, par le biais de nos comités d'apprentissage professionnel, on a identifié des stratégies.*

Les formations sur l'amélioration des écoles et du conseil scolaire sont parfois dictées par le Ministère de l'Éducation ou encore par les priorités du conseil scolaire lors de la planification annuelle. Par la suite, ce sont les directions d'école qui connaissent individuellement leur monde chez eux et qui connaissent les besoins particuliers de leurs enseignantes et enseignants et ils vont probablement faire des requêtes individuelles pour répondre aux besoins d'une ou deux enseignantes ou enseignants chez eux, selon les besoins identifiés.

Quand on analyse le perfectionnement professionnel, il faut que tout le personnel scolaire complète un plan annuel de perfectionnement professionnel qui est revisité avec la direction d'école sous son leadership, pour justement leur permettre d'identifier les besoins, pour que l'enseignante ou l'enseignant en salle de classe puisse réellement répondre à ses besoins au niveau de perfectionnement professionnel. Il y a de l'apprentissage qui se fait au niveau des communautés d'apprentissage professionnelles, et on y accorde, évidemment, beaucoup d'importance...

- ✓ **Exiger que les plans individuels de croissance professionnelle cadrent avec les priorités du conseil scolaire et de l'école en matière d'amélioration.**

Les plans d'amélioration constituent des repères pour les activités de perfectionnement professionnel. Et dans le cadre du plan d'amélioration des écoles, *chaque plan est présenté à la surintendante responsable des écoles et ... à différents moments pendant l'année, les directions d'école nous rapportent sur comment elles avancent dans leur plan, et plusieurs des formations, des réseaux, des accompagnements sont choisis en fonction des besoins qui ont été notés dans le compte rendu du plan d'amélioration de chacune des écoles.*

Les objectifs professionnels et personnels sont ciblés en fonction de l'amélioration du rendement... *Donc, si on voit que dans une école, les résultats sont moins bons, on va s'attendre que les CAP soient beaucoup plus pointus.*

Comme complément au perfectionnement professionnel, *lors de la rencontre annuelle, il y a des suivis et des visites d'école qui se font, les écoles reçoivent des visites de la surintendance ou de la direction de l'éducation 5 fois, 6 fois par année. On ne peut pas toujours être là... Il y a aussi des communications régulières par téléphone. Si les gens ont un problème, ils n'hésitent pas d'appeler, il y a une bonne communication entre les écoles et le conseil scolaire, ils peuvent appeler les directions de service, ils peuvent appeler les ressources humaines et les finances.*

Les directions d'école, comme les membres du personnel enseignant, ont un plan de croissance professionnelle. *On fait plus ou moins la même chose. On examine ce qui est à l'intérieur du plan en matière de perfectionnement et on s'assoit en collaboration avec la direction d'école, et ce, selon les différentes initiatives et les différents programmes qui sont offerts, de voir comment on peut appuyer davantage la direction d'école dans son leadership en tant que leader pédagogique du système.*

5.1 – Nouer des relations et développer la capacité des gens – Leadership au niveau de l'école

En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel**

Dans le cadre de leur profession, les enseignantes et enseignants sont amenés à prendre des décisions complexes et doivent pouvoir mettre en œuvre des pratiques pédagogiques qui répondent aux besoins d'une clientèle d'élèves souvent très diversifiée. Pour Darling-Hammond, (2006), l'enseignante ou l'enseignant est une praticienne ou un praticien réflexif et une personne capable de prendre une décision stratégique qui comprend bien les processus d'apprentissage et qui est en mesure d'utiliser un vaste répertoire de stratégies d'enseignement.

La communauté d'apprentissage professionnelle est considérée comme un environnement privilégié pour encourager le personnel à collaborer avec ses collègues. Selon un leader scolaire : *C'est là que vous partagez, que vous soulignez les bons coups de chacun. C'est en élaborant aussi un climat de confiance, la qualité de la relation interpersonnelle joue un grand rôle.*

Pour stimuler les échanges, un leader scolaire a lancé un défi au personnel à la réunion du personnel. *Chaque mois, ils doivent identifier des bons coups de leurs collègues. Donc, je dis : « Est-ce qu'on a des bons coups ? » et ils disent : « J'ai beaucoup apprécié*

monsieur. Madame X, qui a fait telle ou telle activité ou qui a fait telle ou telle chose. Comme ça, c'est eux-mêmes qui doivent reconnaître, parmi le personnel, les choses qui sont reconnues. Au début de l'année, c'est moi qui faisais les bons coups, et là, j'ai décidé que ce serait bien que le personnel participe également.

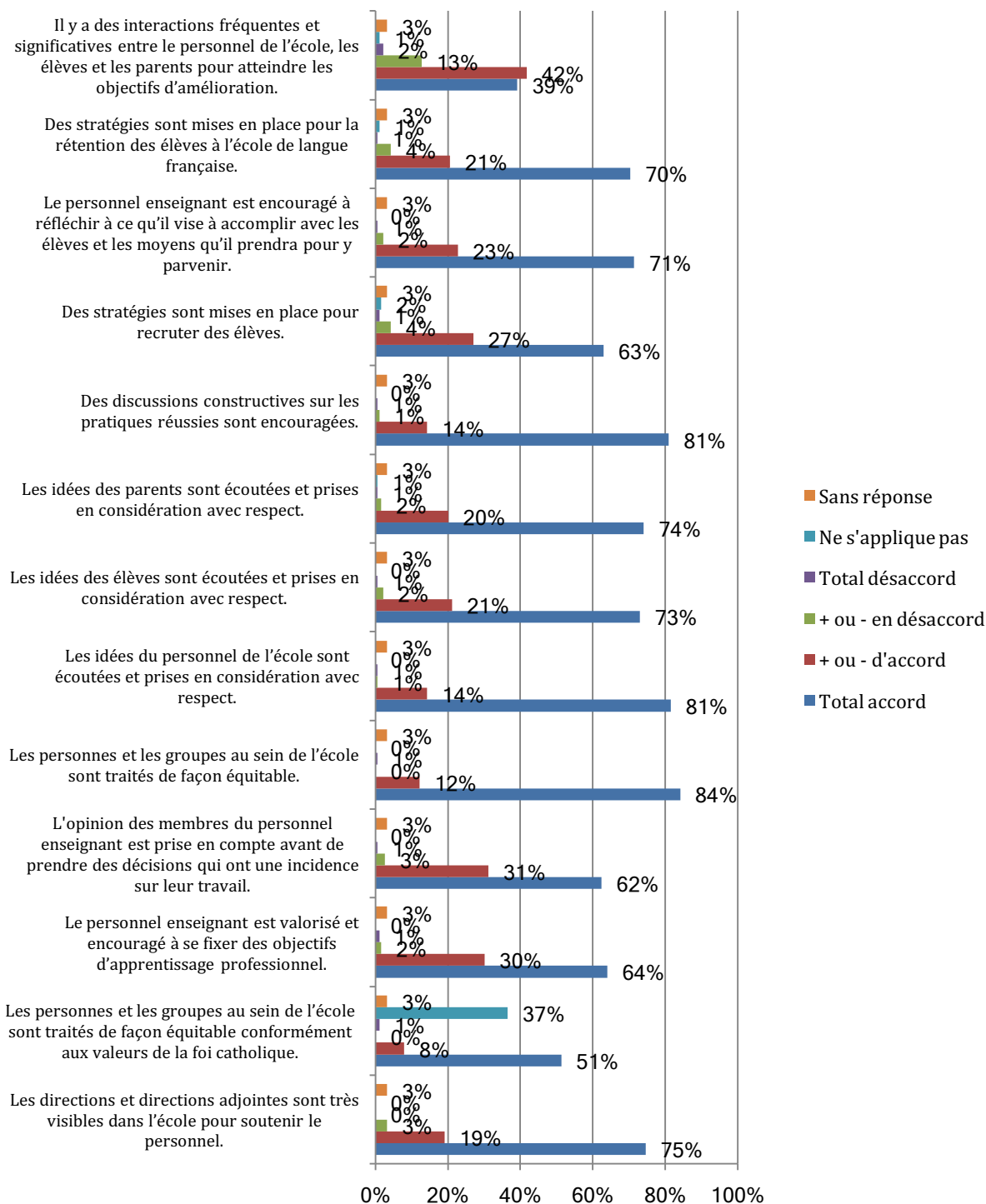
La communication entre les membres du personnel enseignant est maintenue de façon constante grâce aux techniques d'information, de communication et/ou la technologie, *parce qu'il faut qu'il y ait une communication entre les enseignantes et les enseignants, mais souvent, cette collaboration-là va se faire hors des heures de travail. Entre collègues, ils se donnent des rétroactions et se partagent des commentaires qu'ils peuvent indiquer au bulletin.*

À partir du plan d'amélioration professionnelle, *on accompagne et on devient ainsi un coach avec les enseignantes et les enseignants. Ensuite, c'est le monitoring aussi que l'on va faire pour les appuyer.*

- ✓ **Encourager le personnel enseignant à réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y parvenir.**

La participation du leader scolaire au développement professionnel lance le message au personnel que l'information véhiculée dans la formation est importante, et qu'il est entendu que le personnel mettra en œuvre les stratégies présentées (Hallinger, 2003). Lors de la mise en œuvre des stratégies, il y a l'ouverture à la prise de risques et à l'erreur.

Leaders scolaires



Les directions d'école s'impliquent dans l'école, et de fait, quand on présente quelque chose de nouveau, je vais dire : « Invitez-moi à aller voir comment vous allez faire » ou bien : « J'essaie quelque chose de nouveau, viens voir ça. » Des choses de ce genre-là.

L'acceptation de l'erreur fait partie de l'apprentissage professionnel. Un leader scolaire a même instauré, dans son école, une culture où est-ce que l'erreur est permise. *Ça fait que pendant nos périodes CAP, en début d'année, on dirait que les gens étaient retissant pour partager, de crainte de se faire juger et tout. Mais en montrant que c'est correct de faire des erreurs, en faisant un modelage au niveau de l'administration, puis au niveau de nos leaders, on a pu instaurer cette culture-là dans l'école. Les gens étaient plus voulants de tenter de nouvelles expériences.*

✓ **Mener des discussions sur le bien-fondé des pratiques actuelles et innovatrices.**

Les initiatives individuelles sont encouragées au niveau de l'école, et particulièrement la créativité et l'innovation. Un leader scolaire va chercher une personne à la fois. *Je ne pense pas que ce serait possible de le faire au niveau du personnel au complet, s'ils ne sont pas tous rendus là.*

Lorsque les communautés d'apprentissage professionnelles sont initiées par le personnel enseignant, *on part de leurs besoins et de leurs forces, ça a beaucoup plus de poids, et l'engagement est là et présent dès le début.*

Au cours des communautés d'apprentissage professionnelles, *il faut s'assurer si possible d'avoir des horaires où des enseignantes et enseignants de même niveau peuvent faire du travail ensemble, soit libérer un temps de gestion ensemble. Ça favorise le travail d'équipe encore plus.*

L'esprit collaboratif est très présent dans le concept des communautés d'apprentissage professionnelles... *Donc, en bout de ligne, il y a des regroupements qui se font pour aborder des thèmes spécifiques. Les enseignantes et enseignants ont la chance d'échanger, de regarder leurs propres pratiques, de justement bénéficier d'expertises de leurs collègues. Ça fait vraiment partie de la culture de l'école...*

Les communautés d'apprentissage professionnelles sont très importantes dans la vie de l'école. *Des ressources adéquates sont fournies pour valoriser la collaboration. La technologie est un outil très utilisé. Selon un leader scolaire, on utilise la formule Google. On fait des documents Google dans lesquels tout le monde peut travailler.*

C'est aussi durant les communautés d'apprentissage professionnelles qu'on met l'accent sur ce que l'on veut vraiment

changer tout en étant précis, cohérent. Mais surtout en célébrant les succès et en déterminant les prochaines étapes. S'offrir de la rétroaction en impliquant les différents joueurs, les élèves, les collègues, les parents également par l'entremise du conseil d'école.

✓ **Offrir la possibilité aux membres du personnel scolaire d'apprendre les uns des autres.**

Lors des réunions, le personnel enseignant est invité à présenter ce qu'ils ont fait. *Puis, on sait, il y a des enseignantes et des enseignants pour qui c'est fantastique au niveau de la gestion, il y en a pour qui c'est fantastique, parce qu'ils ont des centres d'apprentissage. Puis, on leur demande juste de partager. C'est toujours à partir des preuves, des résultats d'apprentissage. C'est aussi l'occasion de valoriser les efforts du personnel enseignant et de faire le partage avec les autres enseignantes et enseignants pour qu'ils essayent des choses qui sont innovatrices dans leur salle de classe.*

La collaboration varie selon la nature des interventions auprès du personnel enseignant. *Lorsqu'on essaie de célébrer les réussites en public et on essaie, oui, bien entendu, de travailler des objectifs communs en groupe, et cela, ça revient quand même au climat de confiance qui existe entre les collègues et les membres du personnel enseignant, mais il faut dire l'élément qui manque, c'est que parfois, il y a quelque chose qui ne va pas, puis c'est là où ça revient vraiment aux conversations courageuses.*

Le personnel enseignant observe les pratiques pédagogiques efficaces de leurs collègues dans leur école, mais aussi dans d'autres écoles. *Il y a aussi du modelage d'enseignement dans les salles de classe. Donc, quand il y a quelqu'un qui vient modeler une façon d'enseigner et les attentes face aux élèves, bien tu vas peut-être t'approprier ça en le voyant, en ayant l'accompagnement ou du co-enseignement dans ce domaine-là aussi.*

Des lectures professionnelles sont partagées lors des réunions du personnel ou des journées pédagogiques. *À partir de ces lectures, on va cibler une stratégie que les gens aimeraient mettre en place. Cela peut avoir lieu pendant notre rencontre CAP avec l'accompagnatrice, mais ensuite, les enseignantes et enseignants doivent faire une tâche diagnostique du genre, avec un tableau de pistage, de façon assez objective, on va pouvoir savoir comment acheminer les élèves vis-à-vis la nouvelle stratégie qu'on a mise en place. Les leaders scolaires sont aussi engagés dans le partage des réflexions avec leur propre communauté d'apprentissage.*

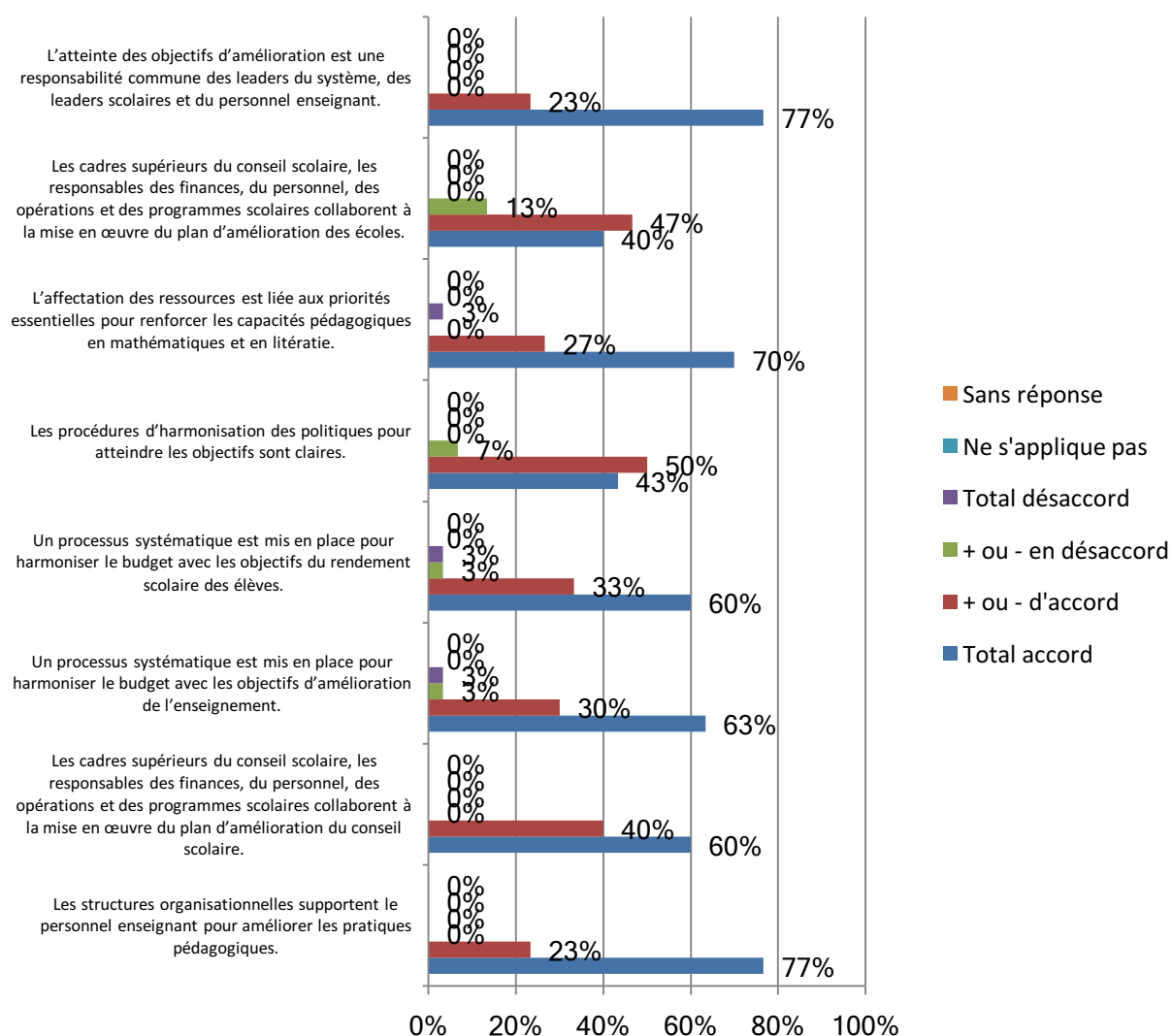
Aussi à l'extérieur de l'école, entre directions d'école, *nous on a des CAP de directions d'école ... où on a des discussions sur nos pratiques à l'intérieur de nos écoles et où peut aller s'inspirer de d'autres pratiques dans les écoles voisines, voir comment ils ont relevé tel ou tel défi. Ce sont des discussions qui sont très productives et inspirantes aussi.*

VI – Harmoniser les budgets, les structures, les politiques, les procédures en matière de personnel et la gestion du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire – *Leadership au niveau du conseil scolaire*

Créatifs et sensibles aux besoins particuliers des écoles, ces conseils scolaires se fondent sur des objectifs précis au moment de l'affectation de leurs fonds. Il appert que l'affectation des ressources dans les conseils scolaires performants est très

bien harmonisée aux efforts déployés pour l'amélioration de l'enseignement et du rendement scolaire des élèves (Leithwood, 2013, p. 28).

Leaders du système



En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Harmoniser l'affectation des ressources avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire et des écoles.**

Dans un contexte d'harmonisation, il faut s'assurer qu'on a les installations scolaires nécessaires pour remplir notre mandat. Donc, souvent, ça va impliquer une mobilisation, ça va impliquer des sous, ça va impliquer le budget, donc, c'est une discussion qu'on a entre nous pour s'assurer d'avoir les bonnes choses en place. Je pense à une élève qu'on a dans une école, qui est malentendante, qui va nous arriver, puis on est obligé d'apporter des changements au gymnase, etc., mais là, ça implique des mobilisations, donc, ce n'est pas juste une question de pédagogie d'un côté, puis le reste de l'autre côté. C'est une équipe en tout et c'est d'essayer aussi de défaire les silos qu'ils peuvent avoir... et de travailler tout le monde ensemble.

Un leader du système a fait le commentaire suivant au sujet de l'harmonisation des ressources : *Quand on parle de finances, de ressources humaines, d'installation, de technologie, on se rencontre justement pour s'assurer que les besoins dans les écoles, quand on parle de pédagogie, projets, etc., on est tous sur la même longueur d'onde, on veut affecter nos ressources aux bonnes places, compte tenu de nos priorités également.*

De plus, les ressources humaines sont aussi créées en fonction... des élèves qui ont des dossiers langagiers, des grands besoins dans nos écoles.... Il y a beaucoup d'argent dépensés à la stratégie des EA (enseignant-accompagnateur) autant à l'élémentaire qu'au secondaire. ... c'est un investissement que le conseil scolaire a fait pour réduire les écarts qui existent dans les deux paliers.

6.1 – Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs de l'école de langue française – Leadership au niveau de l'école

L'harmonisation des ressources et des priorités passe par trois fonctions distinctes :

1. savoir qu'il faut clairement définir ce que l'école compte accomplir,
2. élaborer un modèle pédagogique adapté à cet objectif, et
3. organiser les ressources de manière à appuyer la mise en œuvre de ce modèle.

Les leaders scolaires sont des pédagogues qui ont une vision de leur école et se concentre sur les élèves et leurs besoins spécifiques. Des buts pour réaliser une vision axée sur l'élève peut comprendre l'identification de stratégies pouvant répondre aux besoins de tous les élèves, aider le personnel enseignant à s'ajuster aux changements constants de la clientèle scolaire et augmenter le rendement académique de l'élève. Les leaders efficaces créent un bon environnement scolaire et engage tout le personnel dans les efforts d'amélioration du rendement. Le leader scolaire respecte le personnel et leur fournit des occasions pour exprimer leur point de vue, considère leurs idées sérieusement, encourage la communication (Davis, Darling-Hammond, LaPointe et Meyerson, 2005).

En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Adopter des processus budgétaires efficaces.**

Pour s'assurer que les ressources sont harmonisées avec les priorités de l'école, le leader scolaire se doit de faire un bilan du matériel, c'est ainsi que lors de ce bilan, un leader scolaire soutient *que son école a amplement de choses. Que ce soit des livres, du matériel de manipulation, des choses pour la science, etc. Je trouve qu'on ne manque pas de rien, surtout qu'à chaque année, il y a toujours des subventions du conseil scolaire qui nous arrivent, qu'on peut soit acheter du matériel de manipulation, des livres pour la bibliothèque, pour la salle de classe, etc.*

Le processus budgétaire appuie les besoins des écoles et des services pour l'amélioration du rendement des élèves.

Cependant, pour un autre leader, le bilan de son école est mitigé. Il manque de ressources et la demande est là. *Ce que je trouve ennuyant un peu, c'est que quand on a une grande école..., on envoie les enseignantes et enseignants à des formations selon leur plan d'amélioration professionnel et ils reviennent tout feu tout flamme et ils veulent transformer leur salle de classe et là on met les freins. « J'ai tant pour toi. J'ai tant pour telle chose dans l'école. »...*

Un leader scolaire juge que pour répondre aux besoins du personnel enseignant.... *ce serait agréable d'être capable de donner un petit quelque chose dans chaque salle de classe où l'enseignante ou l'enseignant sent qu'elle ou il peut innover, essayer des choses nouvelles. Il manque de sous à ce niveau-là, puis honnêtement, on essaie de prioriser, mais il manque de sous.*

Au niveau du conseil scolaire, les ressources sont mises à la disposition des écoles, du personnel, selon les besoins... *Ce n'est pas nécessairement que toutes les écoles vont recevoir la même chose, mais dépendamment de leurs besoins et des résultats, on va affecter des ressources, que ce soit des ressources du personnel, au niveau de l'enfance en difficulté, de matériels, peu importe.*

✓ **Répartir des ressources de façon à ce qu'elles s'harmonisent aux priorités d'amélioration de l'école.**

Un leader scolaire mentionne qu'il y a des améliorations à apporter en ce qui a trait à l'harmonisation des ressources, car au sein de son conseil scolaire, les différents services dans le conseil scolaire travaillent en silo... *Donc, je pense que pour contrer ça, il faut qu'il y ait plus d'informations entre les services d'un conseil scolaire pour comprendre ce que les autres font. Notre but, vraiment, c'est de subvenir aux besoins des élèves. Donc, tout le monde devrait être centré sur la pédagogie, dans le fond.*

Il existe des fonds de suppléance pour les rencontres de la communauté d'apprentissage professionnelle, mais selon un leader scolaire, idéalement, *je pense qu'on devrait avoir davantage de journées pédagogiques où tout le monde est libéré et qu'on peut rencontrer les équipes, par exemple, par cycle, et ensuite, tout le personnel pour avoir de vraies bonnes discussions. Je dois dire que cela, ça me manque personnellement...*

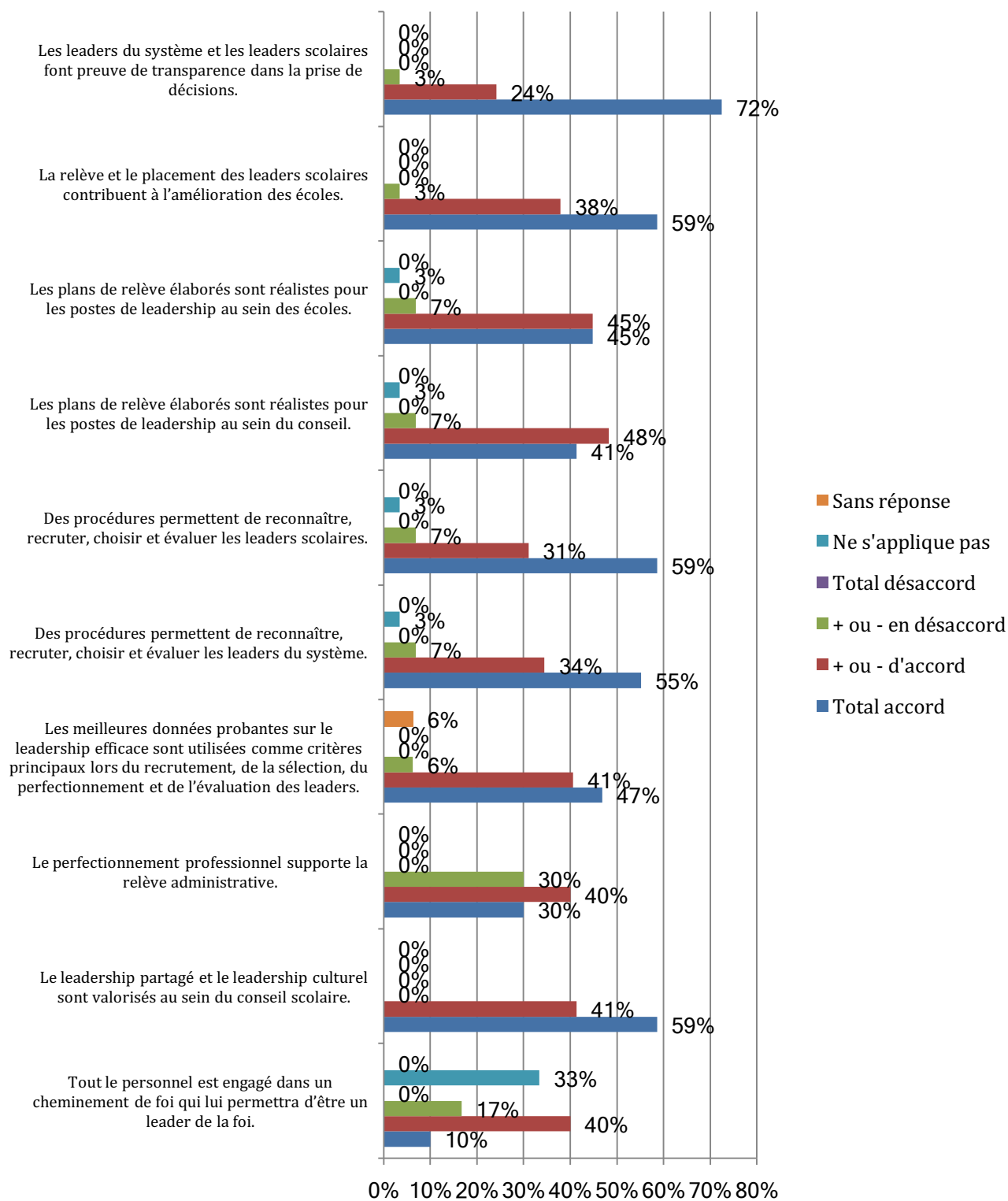
Parfois, même si les fonds de suppléance sont disponibles, *il est parfois difficile de trouver de la suppléance disponible pour les communautés d'apprentissage professionnel... oui, on a les ressources pour le faire. La ressource c'est notre capacité de bien gérer une conversation, puis de bien guider le monde autour d'une priorité commune et de parler de tout ce qu'on a déjà discuté. Mais vraiment, cette réalité de suppléance est très difficile.*

VII – Utiliser une approche globale en matière de développement du leadership – Leadership au niveau du conseil scolaire

Le défi contemporain du leadership, sur le plan systémique, est non seulement de distribuer et de développer le leadership dans l'espace, mais aussi de l'articuler au fil du temps. À un moment de roulement démographique élevé en matière de leadership, penser et s'occuper de l'avenir constitue un aspect essentiel du leadership systémique. Unanimement, les auteurs qui ont examiné les questions relatives à la relève du leadership dans les organisations mettent l'accent sur la nécessité de lier la définition des objectifs de recrutement à la reddition de comptes, aux compétences nécessaires à l'avenir, plutôt que de limiter les descriptions du rôle aux compétences existantes. La planification de la relève doit être adaptée aux besoins uniques de l'institution (Barber, Whelan et Clark, 2010).

La planification de la relève comprend un processus continu pour identifier les leaders potentiels qui reflètent la diversité de la francophonie ontarienne.

Leaders du système



En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **S’inspirer essentiellement des meilleures données existant sur les pratiques de leadership efficaces et sur les habiletés de leadership pour établir les critères de recrutement, de sélection, de perfectionnement et d’évaluation des leaders scolaires et des leaders du système.**

La planification de la relève s’accompagne d’un processus continu qui permet d’identifier les leaders potentiels et les personnes qui reflètent la diversité de la francophonie ontarienne, tout en les amenant à découvrir leur potentiel et à le développer. La planification de la relève doit être un processus significatif et ordonné, et présenter aussi un caractère novateur. Elle est fondée sur les données reflétant les besoins actuels et futurs de l’organisation, dont les besoins particuliers des conseils scolaires de langue française.

Les conseils scolaires de langue française ont mis en place des processus d’évaluation et de suivi des habiletés de leurs leaders scolaires. Au sein d’un conseil scolaire, par exemple, *chaque surintendance a une famille d’écoles et supervise les directions d’école ... dans le cadre de ces rencontres-là, ... il y a une évaluation dans les deux premières années, et ensuite, aux cinq ans pour la suite. Donc, selon la politique du Ministère à cet effet-là.*

En plus du processus d’évaluation, *lors des visites régulières des agentes et agents de supervision, on discute du rendement de tout ce qui se passe au niveau de l’école, avec les directions d’école aussi. Alors, s’il y a des ajustements ou de l’appui à offrir, c’est fait dans ce contexte-là également. Donc, ça ce n’est pas nécessairement de l’évaluation, mais de l’accompagnement de nos directions d’école.*

Les leaders du système font aussi face à leur évaluation, qui nécessairement est en lien avec la planification stratégique. *C’est qu’on se donne quand même des cibles. Alors, nécessairement, on va converger nos efforts sur cela. Alors, quand le temps vient d’avoir des dialogues aussi avec les cadres supérieurs, c’est de s’assurer qu’on est sur la bonne route, qu’on tient compte des cibles fixées dans notre quotidien pour ne pas perdre de vue le but ultime... et les cibles qu’on s’est données.*

Les rencontres individuelles des leaders du système avec la direction de l’éducation constituent des occasions au cours desquelles ils s’accordent du temps pour examiner quelles sont les priorités, *si on accorde du temps à ça, quels sont les changements qu’on anticipe avec ça.*

La préparation de la relève semble être un réel défi et selon un leader scolaire *... il faut, lors des tournées des écoles, prendre le temps de questionner les directions d’école sur le développement du leadership du personnel enseignant. Dans chaque école, il y a quand même une enseignante ou un enseignant qui est l’enseignant ou bien l’enseignante désignée, donc, qui remplace la direction*

d’école quand elle est en formation ou elle est à l’extérieur de l’école, ou absente, quoi. Mais de ce côté-là, souvent, je posais les questions : « Est-ce que cette personne-là est prête à faire sa qualification, est-ce qu’elle souhaite atteindre un jour la direction d’école ? ». Alors, c’est un défi de recruter, de faire valoir un peu qu’il y a quand même tout un épanouissement pédagogique ou personnel, ou de leadership, qu’on peut atteindre, et puis on a une stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) aussi. Donc, c’est lié à la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL).

- ✓ **Jumeler les leaders et les écoles en fonction des capacités des premiers et des besoins des seconds.**

Le jumelage des écoles repose beaucoup sur le fait que chacune des surintendances connaît ses écoles, alors, elles connaissent les profils, elles connaissent les besoins de chaque école, et il y a une concertation entre les surintendances, pour voir, par exemple, *cette année... alors, qui sont les candidates potentielles ou les candidats potentiels qui possèdent les compétences pour aller relever un défi lié avec les besoins... Il y a toutes sortes de facteurs qui peuvent venir en jeu... d’une école à l’autre, les réalités sont très différentes... Alors, il faut en tenir compte, mais nos experts pédagogiques, nos intervenantes et intervenants en tiennent compte et vont collaborer avec les directions d’école pour l’atteinte des cibles.*

- ✓ **Fournir aux leaders potentiels et à ceux et celles en poste de nombreuses occasions de développer leurs capacités de leadership.**

Un leader scolaire a décrit de façon détaillée comment se vit, dans son conseil scolaire, les occasions de développement des capacités de leadership. Depuis l’avènement de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC), *on a mis en place certaines stratégies spécifiques pour répondre à différentes composantes au niveau du développement du leadership de nos cadres. Alors, il y a un perfectionnement annuel, donc, un calendrier qui est partagé avec nos cadres annuellement... On essaie aussi de répondre aux besoins de nos cadres en administration des affaires, parce qu’on a aussi des gens, au niveau systémique, qui œuvrent dans des postes clés, qui eux aussi ont besoin de perfectionnement. Donc, il y a un calendrier continu de perfectionnement annuel. ... On offre annuellement aussi une session d’orientation pour nos nouveaux, et puis, on fait un certain pistage avec eux pendant l’année. Puis, à l’occasion, certains d’entre eux ont exprimé des besoins de participer à certaines formations plus pointues, alors, on leur a permis de suivre des formations externes pour répondre à des besoins.*

Au cours des premières années à un poste de leadership, on apprend le métier, comme le souligne un leader. *Une façon d’apprendre consiste à poser beaucoup de questions à des collègues, naturellement qui ont vécu les mêmes choses. Il ne faut pas que tu perdes de vue l’expérience qui était acquise par tes collègues, mais en même temps, il faut que toi, tu fasses ta route, que tu assumes ton leadership et que tu l’ assumes dans la personnalité que tu es.*

Le développement du leadership passe aussi par des discussions très franches... *On s'organise pour parler très ouvertement. Nous, notre organisme, de la manière qu'on fonctionne, c'est très aplati, donc, ce n'est pas hiérarchique. Une direction d'école va être très candide, on va dire : « Bien, moi, j'ai un problème avec je sais pas trop quoi. » Donc, ça va être : « Appelle une direction de service » ou on va essayer de trouver des solutions.*

✓ **Élaborer des plans de relève réalistes pour les leaders.**

Les conseils scolaires ont mis sur pied des plans de relève qui varient selon le contexte et les priorités. *Le développement du plan de relève se fait en collaboration avec la surintendance et les ressources humaines. Ce plan de relève-là est pour toute personne qui veut accéder à un poste de direction adjointe ou un poste de direction d'école. C'est une série de rencontres avec des discussions et des études de cas. Beaucoup des rencontres sont faites de façon, soit virtuelle, mais surtout audio également.*

En dépit des plans de relève, le recrutement des leaders scolaires et des leaders du système demeure un défi... Même s'il a pu se doter, au cours des années, d'un bassin de futures

directions d'école, un leader du système trouve que son conseil scolaire a beaucoup de difficultés avec les postes de cadre supérieur. *Les gens ne sont pas intéressés à prendre ce genre de poste-là.Donc, oui, on a du travail à faire, on est en train de le travailler, on regarde notre plan de relève, on a recréé un bassin, mais c'est difficile. On a certaines communautés où est-ce qu'on a des enseignantes et des enseignants non-qualifiés, à cause de tous les changements que le gouvernement a apportés dans les dernières années au niveau de la formation, etc. Je veux dire, si on n'est pas capable d'avoir des gens à la base qui entrent dans nos écoles, bien les gens ne sont pas intéressés à s'en aller à la direction d'école, puis les gens à la direction d'école ne sont pas intéressés à s'en aller dans des postes de surintendance, etc.*

Il faut aussi noter que, dans certains cas, la majorité des enseignantes et des enseignants qui participent au projet de leadership ne veulent pas devenir directions d'école, ils aimeraient s'en aller comme conseillères ou conseillers pédagogiques ou comme accompagnateurs/accompagnatrices ou aimeraient exercer un leadership au sein de leur école, mais ils sont rares les gens qui disent « Moi, je vise la direction d'école. »

7.1 – Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel – Leadership au niveau de l'école

En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

✓ **Reconnaître les réalisations de chaque membre du personnel scolaire.**

Un conseil scolaire offre des projets d'apprentissage du leadership au personnel. *Ce sont des projets qui permettent aux enseignantes et enseignants de développer une idée qu'ils ont et qui va permettre de viser l'amélioration du rendement des élèves, tout en visant un perfectionnement professionnel de leur part. Ils travaillent en équipe avec l'équipe école, avec la direction d'école pour faire la mise en œuvre de ce projet-là.*

Un leader scolaire trouve que pour encourager le leadership des enseignantes et des enseignants, il y a apparemment une norme qui est plus formelle, le plan d'amélioration, il y a quelque chose qui est plus informelle, c'est-à-dire être à l'affût de ce qui se passe, des initiatives qui sont prises, puis là, vous intervenez, puis vous les encouragez dans la mesure où ça va dans le sens de ce qui se fait dans l'école. C'est bon?

Un leader scolaire trouve que pour motiver l'ensemble de l'équipe, c'est vraiment dans nos rencontres en communauté

d'apprentissage professionnelle. Alors, lors de nos rencontres CAP, je suis co-apprenante, je travaille avec eux, on cible des résultats d'apprentissage communs par cycle, avec un objectif selon nos données pour travailler envers un but spécifique en équipe. Alors, ils sont redevables envers leurs collègues... Je trouve que mon personnel est plus engagé et motivé à travailler les buts fixés dans notre plan d'amélioration de l'école.

La dotation du personnel s'avère une fonction importante qui se situe dans la mouvance des efforts d'amélioration du rendement. *La situation idéale est avoir l'enseignante ou l'enseignant au poste qui lui convient, tout en desservant les besoins et les intérêts des élèves. Mais il y a des défis de recrutement pour certains conseils scolaires. Il semble que : La ministre de l'éducation l'a même reconnue... en disant qu'il y avait une pénurie d'enseignantes et d'enseignants francophones en Ontario. Pourquoi ? Il y a 12 conseils scolaires de langue française qui vont se battre pour les mêmes enseignantes et enseignants, mais il y a aussi les conseils scolaires de langue anglaise qui vont chercher des enseignantes et enseignants pour leur programme d'immersion. Donc, on réduit les places d'élèves dans les facultés, on a allongé à 2 ans les facultés ; les universités ont suspendu leur programme lorsqu'on s'est dirigé sur un programme de 2 ans.*

✓ **Tenir compte de l'opinion des membres du personnel scolaire avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail.**

Pour arriver à une collaboration, il faut bâtir une relation de confiance avec les membres du personnel avec lesquels on travaille, relation de confiance avec les élèves... *il y a des gens qui nous apportent des idées ou des éléments qui ne répondent pas nécessairement au mandat de l'école catholique de langue française, ou au mandat du conseil scolaire pour lequel on travaille. C'est notre rôle aussi de s'assurer que ce qu'ils apportent comme idées ou comme changements, que ça répond bel et bien au mandat d'une école catholique de langue française et que ça s'insère dans le plan pour la réussite de l'élève.*

La prise de risques fait partie de l'apprentissage du leader, *qui se doit d'être flexible, donc de montrer que si on voit qu'une initiative ne s'en va pas du bon bord, bien de l'admettre, et ce sont des décisions qu'on a prises qui n'étaient peut-être pas les bonnes décisions, mais ne pas avoir peur de dire que, sur le moment, on pensait que c'était ça, mais ça n'a pas bien fonctionné. On se redirige vers une autre direction, et ne pas avoir peur d'admettre si les choses vont moins bien, ne pas être rigide dans notre pensée et notre façon de faire.*

Les leaders du système et les leaders scolaires fondent leurs décisions sur un ensemble de valeurs qu'ils peuvent défendre aisément.

✓ **Répondre aux besoins de chaque membre du personnel scolaire et tirer profit de leur expertise particulière.**

Lorsqu'on travaille en équipe au niveau du leadership, il est possible, selon un leader scolaire, *de s'entraider, se donner la main pour justement en arriver à des conclusions qui vont répondre aux besoins de nos élèves. C'est important le fait d'être facilitateur, parce qu'il y a quelqu'un dans ton personnel qui va avoir besoin d'un petit merci, il y a quelqu'un d'autre qui va avoir besoin qu'on l'accompagne pendant une plus longue période de temps, parce qu'il est un peu plus insécure vis-à-vis une situation, vis-à-vis une méthode, vis-à-vis quoi que ce soit.*

Quand un membre du personnel enseignant propose une initiative, un leader scolaire affirme *qu'il est très content, et on va certainement prendre le temps de s'asseoir avec la personne et de s'assurer que ce qui est proposé s'aligne bien avec les priorités de l'école, puis que ça apporte quelque chose de positif.*

Le leader scolaire aide le personnel enseignant à être efficace au maximum, à s'améliorer et à innover : *Je pense qu'on doit parfois être facilitateur. Compte tenu des balises et des contraintes et de la réalité sociale ou aussi au niveau structural, il faut être là pour donner un coup de main aux membres du personnel, si les idées sont viables, parce que dans la grande majorité, elles le sont.*

Les leaders scolaires soulignent l'importance de bien connaître leur personnel, leurs forces et leurs faiblesses, afin de pouvoir leur donner des occasions de leadership. *On a toujours des enseignantes et des enseignants qui ont le potentiel, mais sont peut-être plus timides ou ne veulent pas vraiment prendre de la place, mais c'est de leur permettre de s'épanouir dans des situations de leadership.*

✓ **Traiter les personnes et les groupes au sein de l'école de manière équitable.**

Selon le plan d'amélioration professionnel et selon ses propres observations, un leader scolaire *encourage les enseignantes et enseignants qui ont certaines forces, parfois je leur propose, par exemple, d'être un enseignant désigné ou des choses comme ça. Alors, puis je leur suggère aussi de poursuivre des études, si je les vois, par exemple, à la direction d'école éventuellement, je leur propose d'aller vers ça. Alors, il y a le plan d'amélioration professionnel, où est l'enseignant et vers où il veut aller, mais il y a aussi, selon les observations d'enseignement. Puis, bien sûr, il y a tous les projets, mais professionnellement, je regarde aussi les forces des enseignantes et des enseignants.*

La question de valorisation est un point à considérer en ce qui concerne un traitement équitable du personnel : *Je pense que c'est de valoriser ce que chacun apporte. Puis, « équitable » ne veut pas dire « égal », donc ça se peut qu'il y ait des différences dans tes attentes face aux gens, dépendamment de leur rôle, mais ça ne veut pas dire à la fin que ce n'est pas quand même juste, et que les gens ne seront pas heureux avec ça.*

L'équité se manifeste lors de la distribution des formations et des occasions de leadership de manière équitable au sein du personnel... *Donc, oui, il faut apprendre à connaître nos joueurs, il faut identifier nos leaders pédagogiques, mais il faut aussi s'assurer que chacune a l'occasion de participer à des formations, de recevoir un accompagnement ou de démontrer son leadership.*

Tout en maintenant l'équité au sein de l'école, *il faut être capable de conversations courageuses lorsqu'un membre du personnel enseignant ne peut plus continuer son rôle de leader, que l'équipe est assez solide, et on peut facilement transférer à quelqu'un d'autre... Donc, bien distribuer et s'assurer qu'il y a une relève...*

VIII – Les ressources personnelles en leadership

Selon Goleman (2006), les qualités normalement associées au leadership efficace, comme l'intelligence, la force, la détermination et la vision, sont nécessaires, mais insuffisantes. On associe de nombreux traits de personnalité ou caractéristiques personnelles aux leaders et au leadership. En complément aux pratiques de leadership qui se sont avérées efficaces dans la plupart des écoles, pour les leaders scolaires et les leaders du système, dans la plupart des contextes, le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) comprend quelques ressources

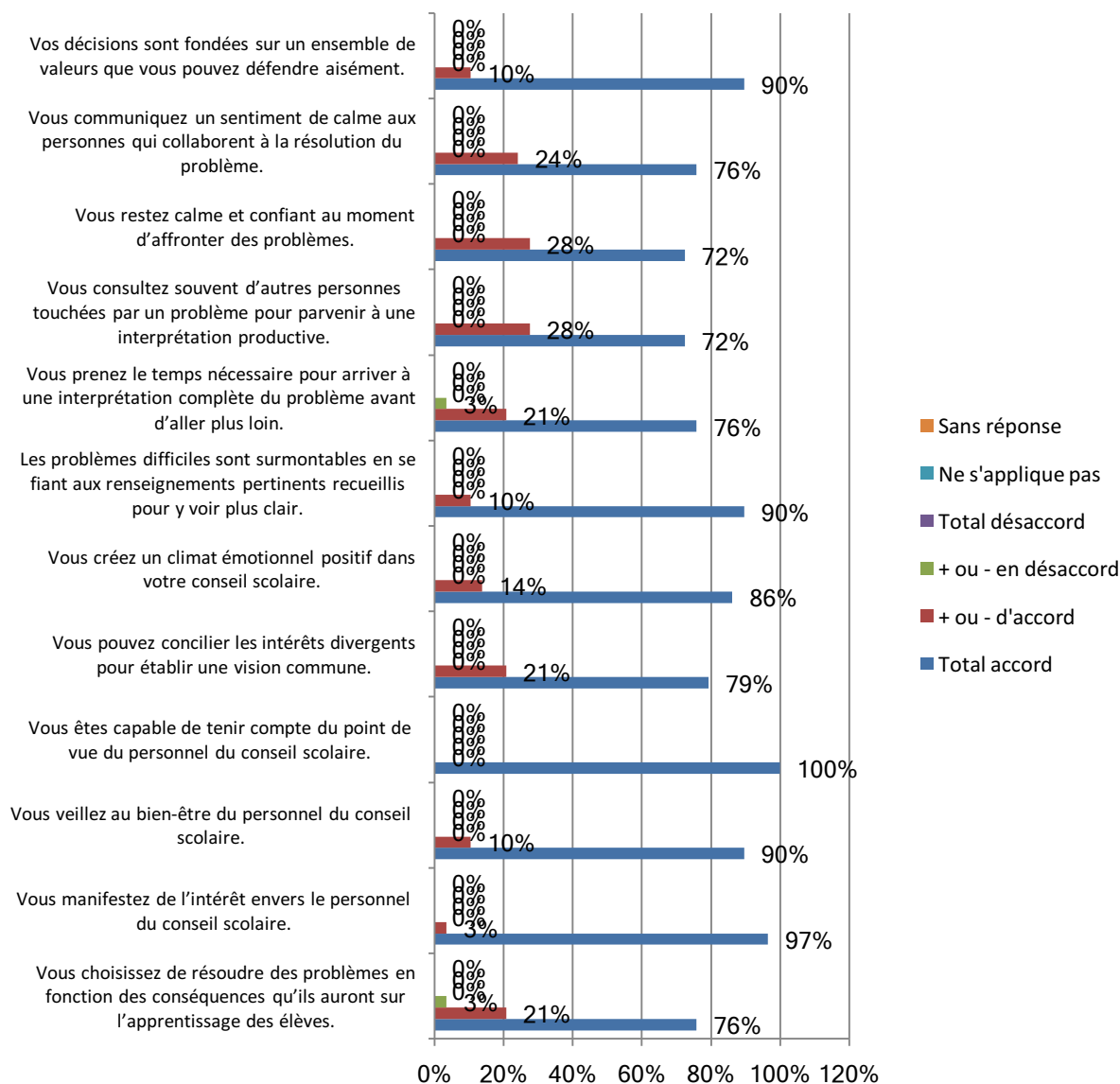
personnelles en leadership importantes sur lesquelles les leaders peuvent s'appuyer pour mettre en œuvre des pratiques de leadership efficace. Le *Cadre de leadership de l'Ontario* a identifié celles dont le rôle déterminant dans l'efficacité des leaders a été démontré de manière empirique. Ces ressources sont réparties en trois catégories : cognitives, sociales et psychologiques. Il est à noter que la pensée systémique est reflétée dans la prise de décisions.

Les ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif

Les ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif comprennent les capacités liées à la résolution de problèmes et à la pensée systémique ainsi que les connaissances propres au rôle du leader pour utiliser efficacement ces capacités. Le *Cadre de leadership de l'Ontario* distingue deux catégories de

ressources cognitives : la capacité de résolution de problèmes et les connaissances de pratique efficaces en vigueur dans l'école et dans la salle de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves.

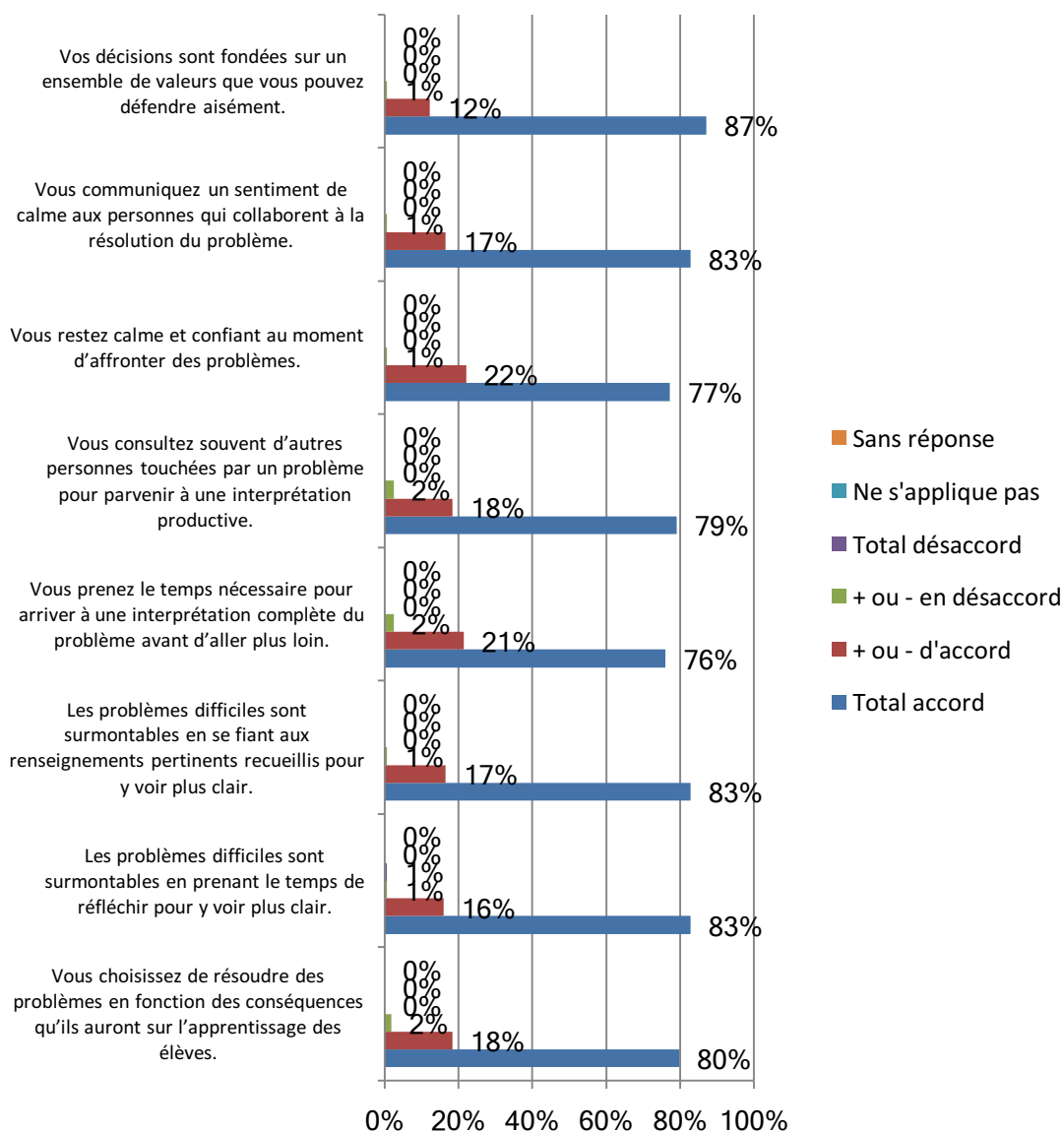
Leaders du système



Les leaders estiment que les problèmes difficiles sont surmontables (plutôt que stressants et effrayants), en prenant le temps de réfléchir et en se fiant aux renseignements pertinents recueillis, plutôt qu'à des suppositions, pour y voir plus clair. En général, les leaders prennent le temps nécessaire pour parvenir à une interprétation claire et complète du problème, avant d'aller plus loin. Ils consultent souvent les autres personnes touchées par le problème, pour arriver à une interprétation productive et soutenable.

Le commentaire d'un leader du système apporte des clarifications sur l'opérationnalisation des ressources personnelles. *On sait que les ressources personnelles en leadership de nos cadres sont à exploiter un peu plus, parce qu'actuellement, ils vont regarder davantage la partie plus technique du Cadre de leadership (CLO), mais dans le comité de leadership, on travaille l'aspect un peu plus personnel au niveau des ressources personnelles en leadership du CLO qui touche beaucoup le climat.*

Leaders scolaires



Le leader s'attaque au problème en fonction des conséquences sur l'apprentissage des élèves, car notre but est que les élèves apprennent, donc, quand on trouve une solution à un problème, quelle qu'elle soit, on regarde ce qui aura un plus grand impact sur l'apprentissage de l'élève. Ça fait partie de nos facteurs importants lorsqu'on prend une décision. Comme à mon école, on a changé l'heure du dîner, parce que mes élèves voyagent en autobus de ville, puis, il y avait ce bloc-là, lorsqu'ils avaient fini de dîner, où ils ne faisaient rien parce qu'ils attendaient leur autobus. Donc, on a juste repoussé notre dîner, et comme ça, ils travaillent plus longtemps et ils ne s'en rendent pas compte, puis, il n'y a plus cette perte de temps-là, donc, il y a un meilleur apprentissage. Mais l'idée de pousser le dîner a été faite en fonction qu'ils travaillent plus longtemps et qu'ils améliorent leurs résultats.

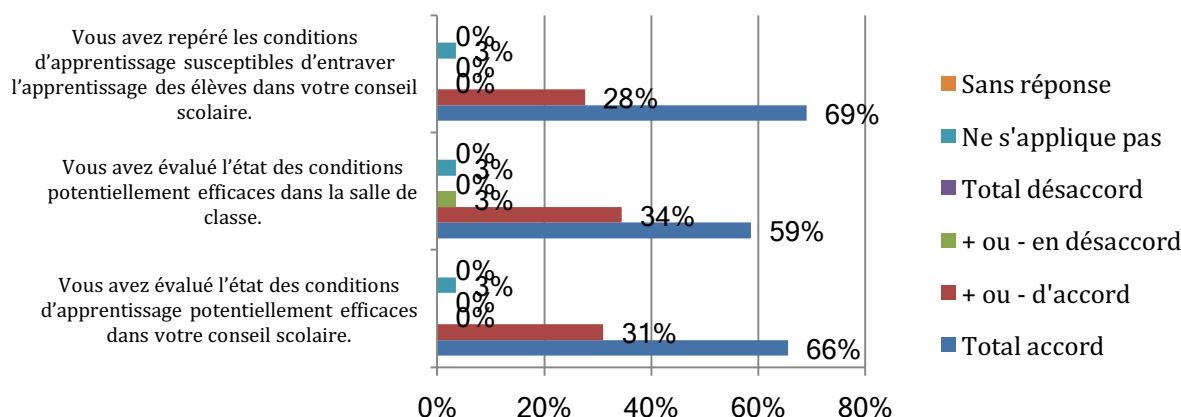
Les leaders du système et les leaders scolaires ont confiance dans leur capacité à trouver des moyens pour atteindre leurs objectifs et sont optimistes que leurs initiatives produiront des résultats positifs.

Les leaders experts voient en général peu d'obstacles à la résolution des problèmes, trouvent rapidement des moyens pour surmonter les contraintes et ne les considèrent jamais comme des obstacles insurmontables qui les empêcheraient d'aller de l'avant. Voici les réflexions d'un leader scolaire : Moi, ce qui m'aide aussi, c'est que je ne prends rien de façon personnelle. Donc, le membre du personnel ou le parent qui m'arrive dans le bureau ... qui utilise du vocabulaire coloré ou autre, je ne prends pas ça de façon personnelle. Ça leur appartient, c'est leur émotion. Ils vivent quelque chose, je vais les écouter et essayer de calmer l'autre personne, pour qu'ensuite, on puisse travailler ensemble. Ils ne sont pas en maudit contre moi, ils sont en maudit contre la situation. C'est de faire cette distinction-là aussi.

Connaissance des pratiques efficaces en vigueur dans l'école et la salle de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) a démontré que l'influence des leaders scolaires sur l'apprentissage des élèves est en grande partie indirecte (une hypothèse bien documentée du CLO), et qu'ils doivent connaître les conditions dans l'école et la salle de classe qui ont un effet notable sur l'apprentissage des élèves (conditions d'apprentissage) et sur lesquelles ils peuvent avoir une influence.

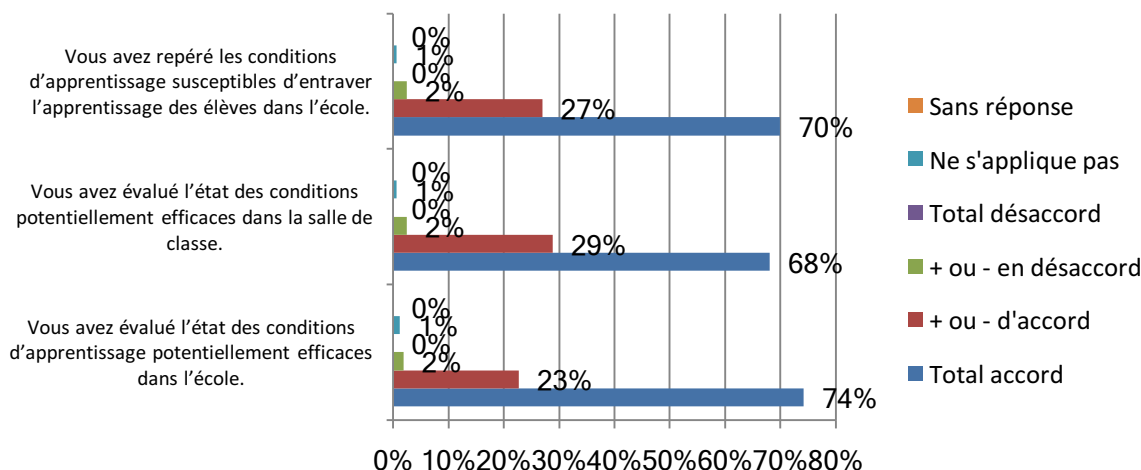
Leaders du système



Selon un leader du système, il y a des indicateurs qui sont les éléments de redevabilité qu'on veut aller chercher pour voir si la mise en pratique de la pédagogie dans l'école a un impact et si on se rapproche de l'objectif....La direction d'école quant à elle va monitorer la mise en œuvre des pratiques pédagogiques sous la

forme de visites d'observation en salle de classe. Comme leaders d'efficacité, on accompagne les directions d'école à planifier le monitoring, et ensuite un peu comme un modelage, on ne leur dit pas comment, on vit le processus avec eux et ensuite elles doivent aller revivre le processus en engageant le personnel enseignant.

Leaders scolaires



Selon un leader : *En misant sur tout le personnel de l'école, on crée des conditions d'apprentissage appropriées pour l'élève... parce que la façon qu'on traite tous les gens, peu importe leur rôle à jouer dans l'école, ils ont tous un rôle important. Je ne parle pas juste au niveau du personnel enseignant, on peut parler du personnel au niveau du secrétariat, notre conciergerie, notre technicien, nos*

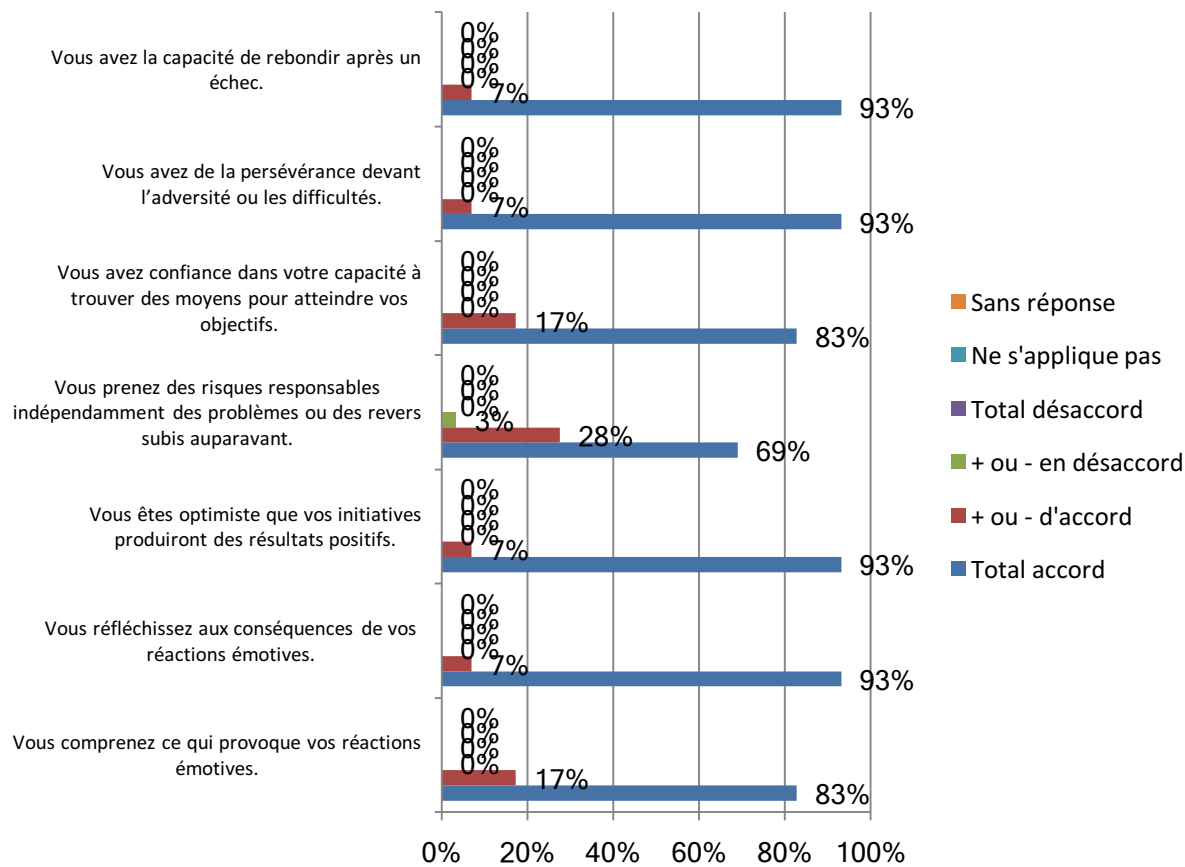
bibliothécaires, ainsi de suite. Dès qu'on traite tout le monde avec respect et qu'on leur permet une voix et une contribution à l'école, on assure leur engagement, on assure qu'ils ont leur chance d'apporter le meilleur d'eux-mêmes et de contribuer à la vie scolaire, au climat positif et ainsi de suite.

Les ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique

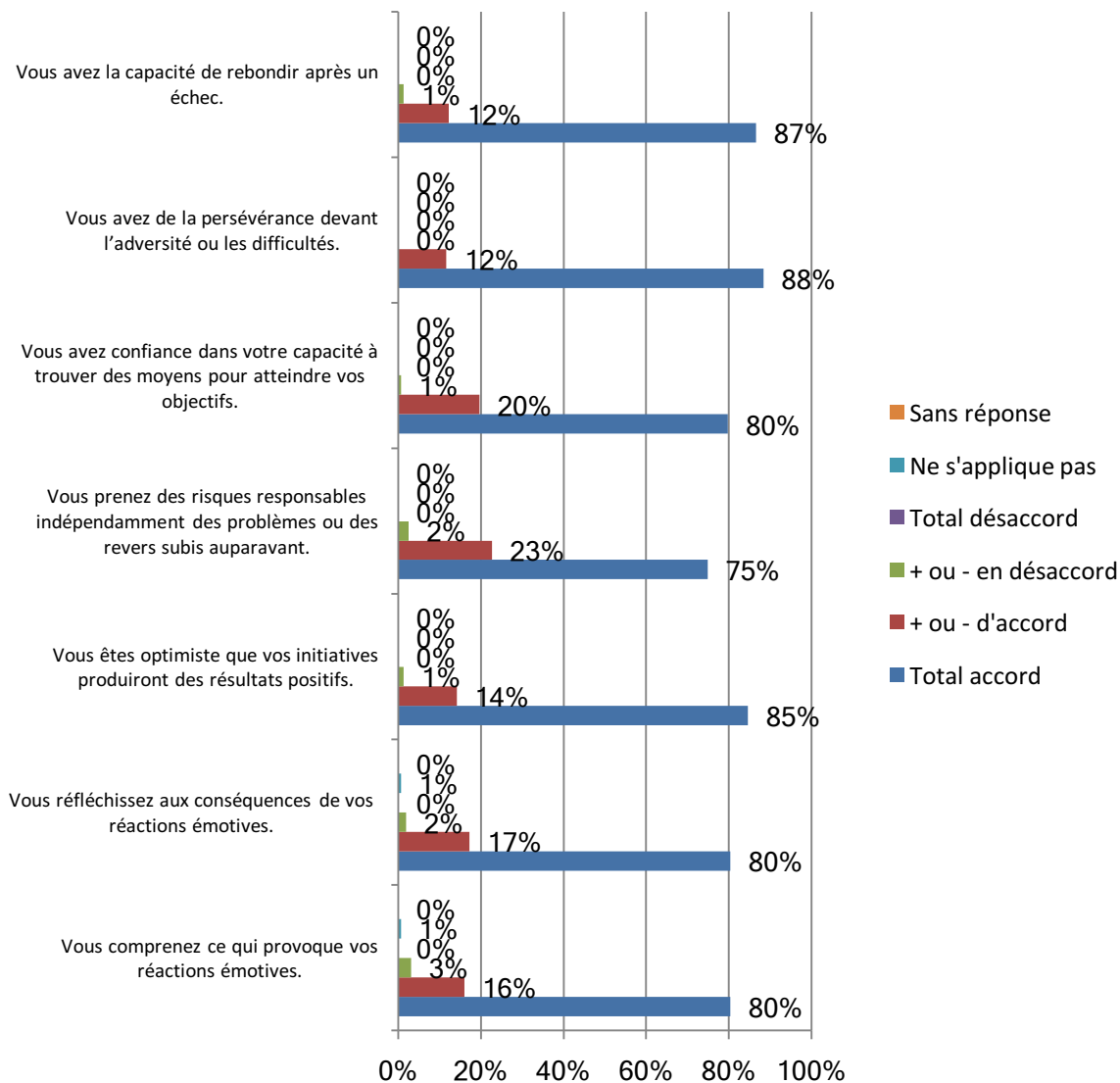
Les leaders doivent relever des défis de plus en plus complexes, et la pression qui s'exerce sur leurs ressources psychologiques augmente. Les leaders qui disposent de solides ressources psychologiques peuvent faire face efficacement à des situations complexes sans se décourager, céder sous la pression ou se

rendre jusqu'à l'épuisement professionnel. C'est pourquoi le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) a identifié les trois ressources psychologiques suivantes : l'optimisme, l'auto-efficacité et la résilience.

Leaders du système



Leaders scolaires



Un leader scolaire a témoigné ainsi : *Si je vis un échec, je suis certain que sur le coup, je suis très fâché, très frustré. Ça peut prendre du temps, il faut prendre du recul, réfléchir, parce que dans un échec, il y a possiblement des choses que j'ai faites, des choses que j'ai moins bien faites. Donc, je pense qu'il faut prendre le recul, réfléchir et s'assurer que la prochaine fois, ça aille mieux, et possiblement parler avec d'autres personnes aussi pour nous aider. Moi, c'est un peu comme ça que je le vois.*

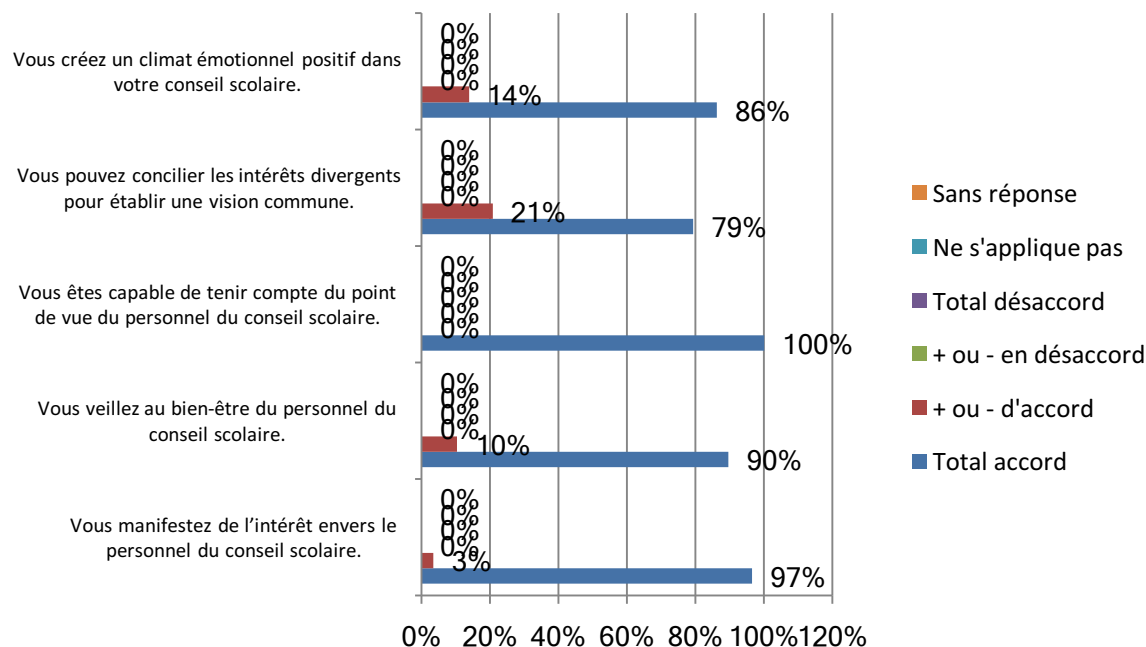
Face à un échec, un autre leader scolaire va, en mode analyse, essayer de décortiquer ce qui s'est passé et voir exactement où est la source de l'échec. Qu'est-ce qui aurait pu être changé, la prochaine fois, quelle chose que je pourrais peut-être mettre en place pour vivre un succès plutôt qu'un échec? De plus, c'est aussi une occasion de montrer que parfois, même dans nos rôles, on peut faire des erreurs, analyser nos erreurs, regarder l'ensemble de la problématique pour trouver des solutions ensemble et voir que parfois le leadership ce n'est pas un travail seul, mais un travail d'équipe.

Les ressources personnelles en leadership d'ordre sociale

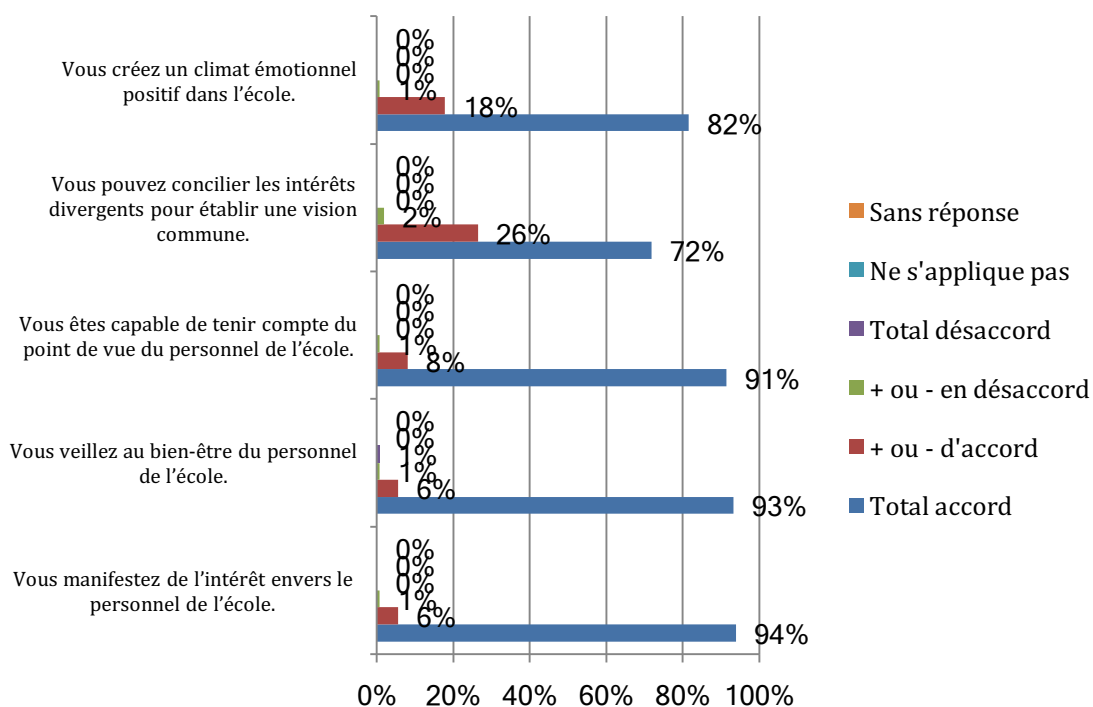
Leithwood et Beaty, (2008) soutiennent que les leaders doivent avoir des aptitudes sociales pour faire face à l'inconfort émotionnel inévitable lorsqu'on demande au personnel enseignant de s'engager dans un processus collaboratif qui a pour but d'améliorer ses pratiques d'enseignement. Les ressources sociales d'un leader tiennent compte de sa capacité de comprendre les sentiments, les

pensées et les comportements d'une personne ainsi que les siens. Le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) distingue trois groupes de ressources sociales : la perception des émotions, la gestion des émotions et la réaction appropriée envers ses émotions et celles des autres. L'actualisation de ces ressources sociales contribue à créer un climat émotionnel positif dans l'école et le conseil scolaire.

Leaders du système



Leaders scolaires

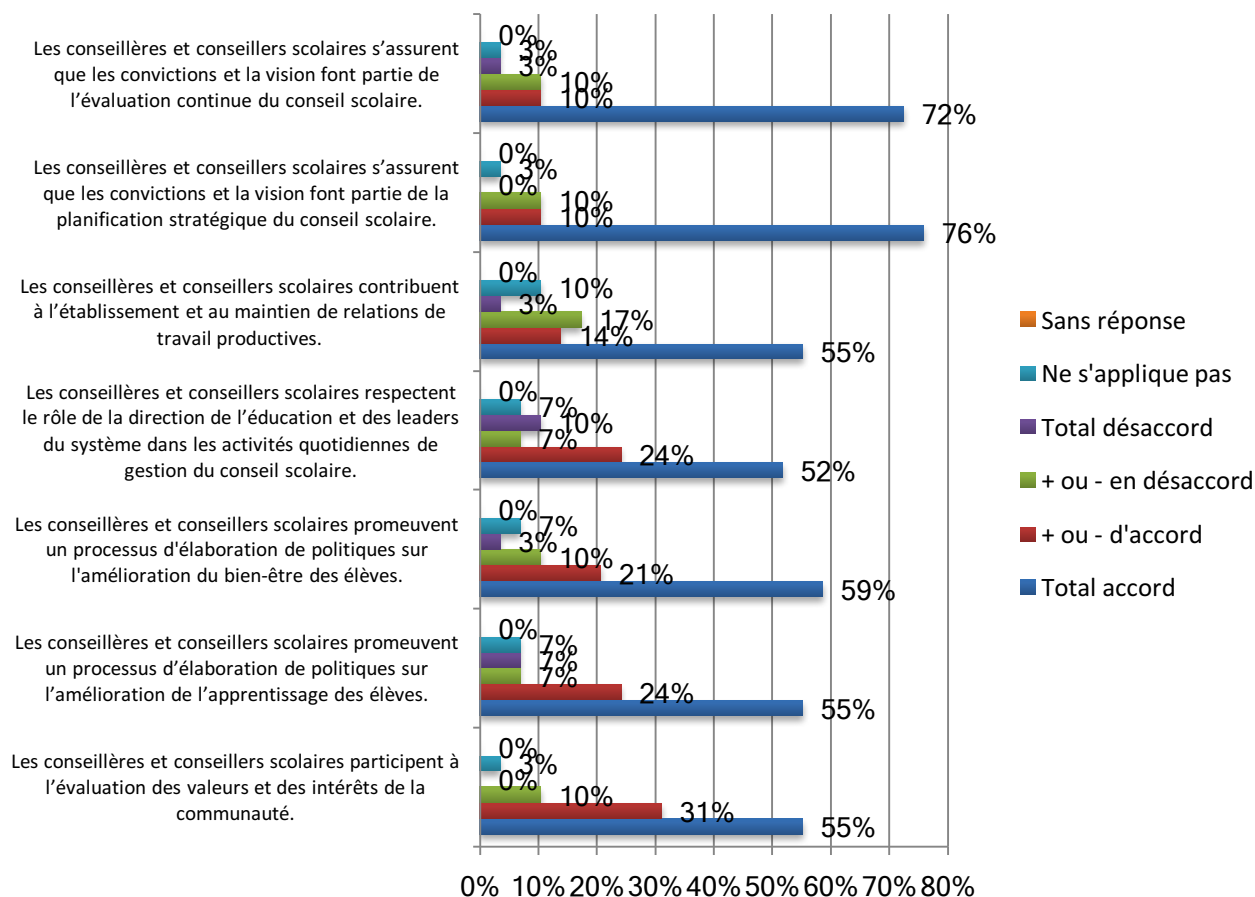


Un leader scolaire pense qu'il est important de laisser la place au leadership du personnel et d'accueillir les initiatives dont les gens font preuve quand ils viennent nous voir... , d'accueillir cela favorablement et de laisser la place ... Donc le point de départ pour

moi est de déterminer moi, comme type de leader, comment je suis et voir si je laisse la place aux autres pour prendre du leadership, un style de leadership collaboratif va être plus ouvert et plus propice à laisser la place aux autres à s'investir.

IX – Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques – *Leadership au niveau du conseil scolaire*

Leaders du système



En tant que leaders du système, les pratiques de leadership sont :

- ✓ **Encourager les conseillères et conseillers scolaires à concentrer leurs efforts sur l'orientation stratégique et sur l'attente des objectifs et des priorités du conseil scolaire (approche de gouvernance axée sur les politiques).**

Les conseillères et conseillers scolaires participent à l'élaboration du plan stratégique. Selon un leader du système :
Les conseillères et les conseillers sont responsables du plan

stratégique, mais beaucoup de travail se fait par l'équipe de cadres supérieurs et la direction de l'éducation, qui leur fournit de l'information afin qu'ils puissent l'adopter et prendre des décisions... Leurs décisions sont très importantes, car c'est leur travail de donner les grandes orientations à l'équipe administrative et la direction de l'éducation. Les conseillères et conseillers scolaires sont redevables aux électeurs. Le rôle des leaders du système est d'opérationnaliser les grandes orientations...

Les conseillères et conseillers scolaires sont engagés dans l'organisation du conseil scolaire, ils sont consultés particulièrement, selon un leader du conseil scolaire, dans

les domaines où on voudrait innover. Alors, ils nous ont donné toutes leurs idées, puis, on a mis ça, puis, on est allé à la table, on a consulté tout le monde, on leur a ramené un produit qu'ils ont approuvé ensuite...

La consultation ne se limite pas aux réunions formelles... On est souvent actif sur le texto, sur les courriels, on envoie l'ordre du jour deux semaines à l'avance à l'état d'ébauche pour la validation. Donc, ... on les implique quand il y a des activités dans la communauté ... ils assurent un rayonnement du conseil scolaire. Alors, c'est vraiment tout un effort ... Puis, de les garder chacun actif dans leur communauté, c'est important.

- ✓ **Encourager les membres élus du conseil scolaire à participer à l'établissement d'objectifs généraux qui leur serviront à exercer leurs responsabilités en ce qui concerne l'établissement et le suivi des politiques.**

Au sein du conseil scolaire, le rôle des membres élus doit être bien défini. À cet égard, dans un conseil scolaire, il y a une session d'orientation... pour expliquer leur rôle. Leur rôle, ce n'est pas de gérer l'opérationnel et le quotidien, c'est d'assurer la mise en œuvre du plan et d'une gouvernance axée sur les résultats.... On l'a dit, les membres du Conseil exercent un modèle de gouvernance axé sur les résultats de l'organisation. Alors, ils voient que c'est un monitoring qu'ils font. Ils vont évaluer la direction de l'éducation, évidemment, sur l'atteinte des objectifs.

La confiance doit régner entre l'équipe de cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires, c'est très important d'avoir cette confiance-là, surtout avec les dossiers qu'on doit mener. Donc, tous les rapports que l'on présente aux conseillères et aux conseillers scolaires, on fait des liens, on tisse des liens avec, soit leurs responsabilités ou la planification stratégique qui, en soi, devient leur responsabilité. Donc, on a quand même une belle complicité... l'écoute est là des deux côtés ...

- ✓ **Faire régulièrement rapport aux conseillères et conseillers scolaires sur les progrès accomplis.**

Les conseillères et conseillers scolaires font partie de différents comités statutaires du conseil scolaire, en plus d'être informés de ce qu'il se passe dans le système... On a un comité de conseillères et conseillers scolaires qui participent à un comité pédagogique... car il fallait leur donner un forum pour parler de pédagogie... En plus de ça, à chaque réunion à chaque mois, dans la réunion ouverte, on a une présentation d'une initiative, de quelque chose qui se passe au sein du conseil scolaire. Donc, on essaie de les nourrir au fur et à mesure, pour qu'eux aussi soient conscients, qu'ils sachent ce qui se passe, parce que quand ils se promènent dans la communauté et qu'ils nous représentent, bien, au moins ils sont équipés et ils peuvent parler. Et lorsque ça va être le temps de prendre des décisions au niveau du plan stratégique, bien on va les avoir nourris, puis, ils vont comprendre ce qu'on essaie de faire.

X – Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants – Leadership au niveau du conseil scolaire

Le leadership transformationnel considère la capacité de maintenir de bonnes relations de travail comme fondamentale pour les leaders, dans presque tous les contextes organisationnels. Cette caractéristique joue un rôle important au sein d'une organisation comme les conseils scolaires et les écoles, où le niveau d'intensité des relations interpersonnelles est très élevé. Le leader scolaire doit interagir avec les intervenantes et intervenants du système, mais plus intensément avec les élèves et les parents, souvent dans des circonstances chargées d'émotion. Le leader du système doit collaborer de façon plus intense avec les intervenantes et les intervenants du conseil scolaire que sont les parents, les groupes communautaires locaux, les conseillères et conseillers scolaires, les représentantes et représentants du Ministère de l'Éducation et les membres du syndicat. Dans un tel contexte, être un leader efficace demande de savoir discerner les attentes des autres, de tenir compte de leur point de vue, de concilier des intérêts divergents pour atteindre leur but commun, soit la réussite de tous les élèves.

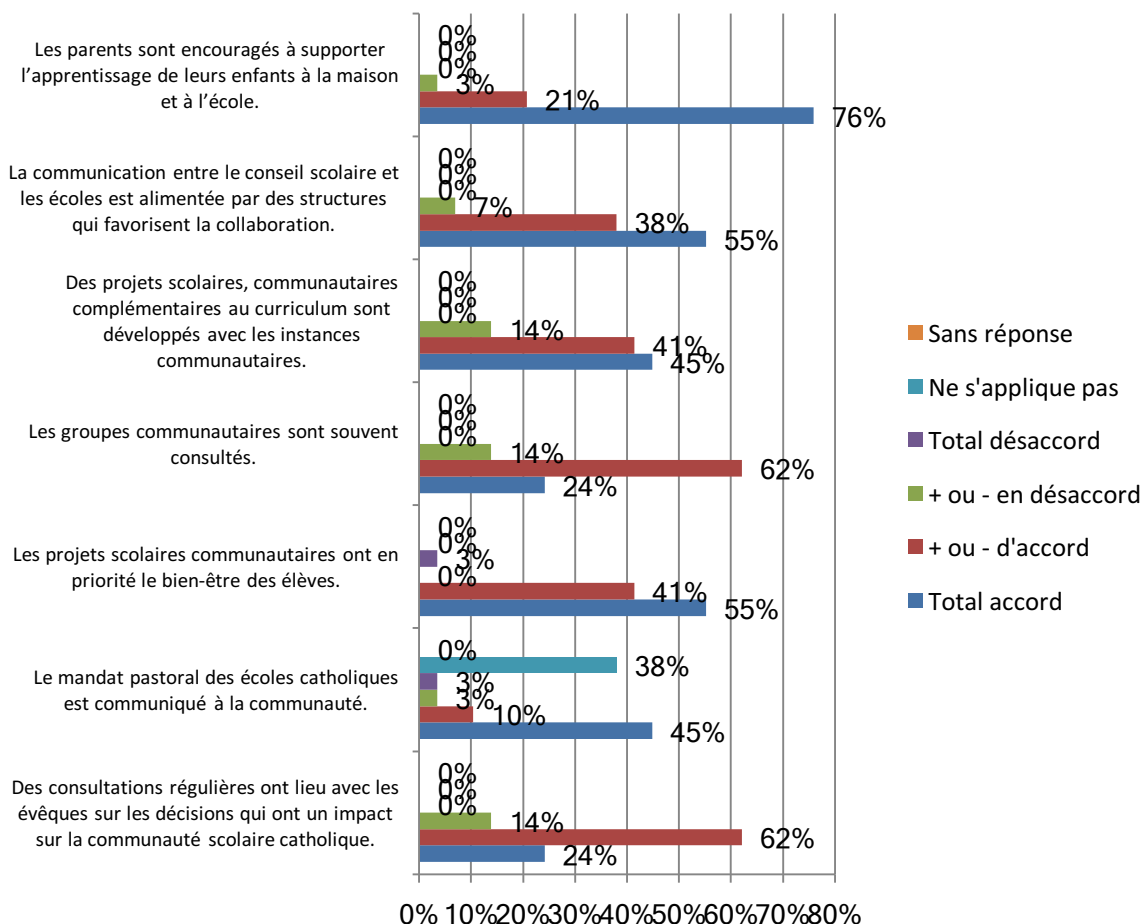
En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Adopter à l'égard des écoles une orientation axée sur le service.**

La communication avec les écoles et son environnement fait partie d'une orientation axée sur les services, car pour un leader du système, en faisant la tournée des écoles quand je les fais, j'ai eu la chance de rencontrer les gens dans leurs localités, ne serait-ce qu'un café ou une visite dans une école. Alors, ils voient un peu que je suis approchable, que je suis ouvert à leurs questions.

Les agentes et agents communautaires établissent le lien entre des écoles dispersées sur un grand territoire et les organismes communautaires pour l'accueil des nouveaux arrivants. Alors, on essaie d'exposer nos jeunes aussi au fait que tu vas devenir un jour un citoyen, mais on veut qu'il demeure actif aussi au niveau de sa communauté.

Leaders du système



Les services sont offerts au sein des conseils scolaires, dont les écoles sont réparties à travers un vaste territoire, et pour un conseil scolaire, en plus du siège social, qui est situé plus ou moins au centre, on a aussi trois bureaux qu'on a maintenus, et on a du personnel affecté à ces bureaux-là... Donc, c'est important pour le conseil scolaire d'être vu dans les communautés.

Un leader du système mentionne que comme conseil scolaire catholique, nous sommes dotés d'une thématique. Donc, à tous les ans, nous avons un thème pastoral qui nous guide pendant toute l'année scolaire et nous avons des activités mensuelles qui sont proposées auprès du personnel. Justement, en lien avec cette thématique pastorale-là, qui encore une fois vient nous identifier et qui vient démontrer l'accueil et que nous sommes au service de nos gens.

✓ Élaborer des mécanismes de communication pour le conseil scolaire, afin de tenir les membres informés.

Les sondages sont souvent utilisés pour connaître l'opinion du personnel, pour justement se donner un point de repère par rapport à où est-ce qu'on est rendu et quelles sont les pistes d'amélioration à travailler. On regarde, entre autres, les éléments au niveau de l'accueil dans nos écoles..... Comme leader, c'est d'avoir un peu aussi les oreilles ouvertes pour voir de quoi on jase, ce qui est discuté, de façon à être parfois plus proactif que d'attendre qu'une situation nécessite une intervention plus formelle.

Un conseil scolaire a un service de relations corporatives qui établit une stratégie de communication. Il y a aussi des rapports qui sont soumis à la table des conseillères et conseillers scolaires afin de rendre compte des atteintes des objectifs et des progrès qui se font.

- ✓ **Créer des structures et des normes pour faciliter la communication réciproque, de manière à favoriser la mise en place de réseaux étroitement interconnectés de leaders scolaires et de leaders du système qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs du conseil scolaire.**

La mise en œuvre de la planification stratégique implique des structures avec des comités et des sous-comités, avec des catégories d'employés de tous les niveaux, autant du personnel cadre que du personnel de l'école que des gens qui travaillent dans les différents services dans les écoles. *Donc, de toujours chercher à vraiment créer un environnement de travail de choix pour nos employés. De telles structures permettent des analyses approfondies, afin qu'énormément de choses soient prises en considération dans toutes nos planifications...*

La communication est un aspect important pour créer des liens, afin d'offrir les meilleurs services. *Peu importe ce que l'on dit, ce que l'on fait, ... on tente de trouver tous les moyens possibles pour communiquer ce que l'on a à communiquer avec les gens. Que ce soit par la technologie, par les lettres, par notre tableau d'affiches à l'extérieur. On se rend dans les régions également, on utilise la vidéoconférence énormément... Donc, on utilise tout ce que l'on peut pour justement assurer une bonne communication, autant dans notre conseil scolaire et avec les gens de l'extérieur.*

Un leader du système décrit comment les échanges avec les partenaires de son conseil scolaire se vivent de façon conviviale : *je pense qu'ils se font grâce à la technologie, l'utilisation de la technologie, autant au service de l'apprentissage de nos élèves qu'au service de la communication, pour qu'on puisse transiger justement avec nos partenaires, qui ne sont pas nécessairement au siège social ou quoi que ce soit. Nous profitons, par le biais de la technologie, à réussir à les rejoindre, de réussir à rejoindre nos parents, par tous les moyens possibles, que ce soit par appels téléphoniques, Synervoix, que ce soit par courriels, par le biais des pages Facebook de nos différentes écoles du siège social.*

Les groupes communautaires locaux

- ✓ **Encourager le personnel à se joindre directement aux groupes communautaires.**

Le partenariat avec les groupes communautaires se concrétise dans des actions concrètes. *On a créé des partenariats avec la communauté... Puis, quand on a nos réseaux de directions d'école, c'est qu'on fait le lien avec les directions d'école, et le lien est fait avec le groupe d'enseignantes et d'enseignants. Donc, on a créé ces partenariats-là, qui est, je pense, une bonne chose, parce qu'on l'a, on se base beaucoup sur ces données-là, et les élèves ont l'occasion de vivre des expériences enrichissantes aussi. Donc, on a le groupe des directions d'école qui le font, et après ça, on a aussi les directions d'école qui le font avec leurs équipes une fois par mois aussi.*

- ✓ **Démontrer l'importance que le conseil scolaire attache à ses relations avec la collectivité, et en particulier avec la collectivité francophone.**

Un leader du système souligne *pourquoi il faut apprendre à connaître nos communautés, parce que l'école est le reflet de la communauté dans laquelle elle œuvre. Donc, c'est de savoir dans cette communauté X, qu'est-ce qu'ils sont en train de vivre dans la communauté. Est-ce qu'il y a un taux de pauvreté, taux de chômage, taux d'alcoolisme, etc.*

Il faut aussi tenir compte des particularités des communautés. *Dans une même ville, il existe parfois des communautés vraiment différentes, et il faut tenir ça en tête, lorsqu'on fait affaire avec ces élèves-là et ces communautés-là.*

Dans la communauté d'un conseil scolaire catholique, *on a l'opportunité de célébrer souvent ensemble. Que ce soit des célébrations eucharistiques ou même des célébrations de la parole....on a toute une région qui s'est réseautée, et tous les élèves de l'école élémentaire vont se réunir à l'église pour célébrer la fin de l'année...*

Les journées de reconnaissance pour le personnel et les partenaires *sont des temps spéciaux pour valoriser tout le monde qui travaille pour le conseil scolaire, qui à un moment donné, a sa journée. Aussi, nos partenaires... nos conducteurs d'autobus ont leur journée, nos curés de paroisse ont leur journée, nos brigadiers, ils ne sont pas nécessairement nos employés, mais on a une journée spécialement pour eux-autes, nos bénévoles également.*

Les parents

- ✓ **Tenir les écoles responsables de nouer des relations de travail productives avec les parents.**

Les leaders du système participent souvent aux conseils d'école, *pour se garder en contact avec les parents. Ils s'assurent de consulter les parents et de les informer, par exemple, s'il y a un changement au niveau d'une direction d'école, il y a, par exemple, un congé de maladie d'une direction d'école. On envoie une lettre à la maison. (...) dans toute la question de la négociation des contrats de travail... on envoyait toujours des communications régulières...*

Les pratiques des leaders scolaires sont associées à une école francophone communautaire qui est au service des élèves et des parents.

La participation est la pierre angulaire pour nouer des relations avec les parents. Un conseil scolaire a établi un comité de participation de parents au niveau du conseil scolaire qui est très impliqué... On essaie, non seulement de communiquer avec eux, mais aussi de les engager en créant une communauté scolaire qui est active, des barbecues ou des pique-niques, et surtout aussi en créant des célébrations dans nos écoles, qui mettent en valeur les talents de nos élèves. Donc, parents, membres de la communauté, membres du personnel scolaire peuvent se réunir pour célébrer justement les succès des jeunes et pour applaudir le beau travail qu'ils réussissent à produire pour la communauté, pour l'école.

Le Ministère de l'Éducation

Les leaders du système collaborent avec le Ministère de l'Éducation pour atteindre les objectifs et les orientations provinciaux. Ils ont mentionné l'apport du Ministère pour le perfectionnement professionnel et le soutien à différentes initiatives.

Et un leader du système résume ainsi la situation : il y a certes de bonnes communications avec la Division de la réussite, de l'enseignement et de l'apprentissage en langue française, mais les gens oublient de quoi ça a l'air sur le terrain et les services en français sont clairement à revisiter dans la boîte du ministère..... un des plus grands défis est ... un service équitable pour les francophones au niveau du ministère,... et de repenser qu'est-ce que l'éducation en langue française pourrait avoir l'air sans toujours se comparer à la boîte anglophone et de vouloir les suivre et d'être obligé de toujours faire en même temps et de la même façon. Il y a certainement un défi important qui s'impose présentement et qui va continuer à s'imposer au niveau du leadership francophone au sein du ministère.

10.1 - Mettre en œuvre les valeurs et les pratiques de l'école de langue française – Leadership au niveau de l'école

Il est important que l'école devienne un lieu de convergence pour la famille et la communauté. Par cette convergence, un partenariat se crée afin que la meilleure éducation soit donnée à chaque élève. Il existe plusieurs avantages à bâtir des partenariats entre les écoles, les parents et les communautés. Toutefois, le principal avantage à instituer de tels partenariats est d'aider les élèves à réussir à l'école et dans la vie. Lorsque les parents, le personnel enseignant et les membres de la communauté se considèrent comme des partenaires en éducation, une communauté bienveillante se crée autour des élèves et commence à faire avancer les choses. (Epstein et Salinas, 2004)

Les interactions avec le personnel enseignant, les élèves et les parents se font dans un environnement de respect mutuel et sont porteuses du maintien de l'espace francophone.

En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Être facilement accessible au personnel de l'école, aux élèves et aux parents.**

Un leader scolaire, qui est très visible dans son école, décrit son accessibilité et sa très bonne relation avec les parents. C'est certain qu'il y a des défis, parfois. Justement pour ça, il faut garder la porte ouverte et avoir une vision objective sur la situation. À la base, il faut voir le besoin de l'enfant. Donc, pour moi, ma porte est ouverte, et je suis très disponible pour les parents. Je pense que c'est très important qu'ils sachent qu'on est à l'école et, bien entendu, je demande aux enseignantes et aux enseignants d'avoir aussi une bonne communication avec les parents.

- ✓ **Avoir des interactions fréquentes et significatives avec le personnel de l'école, les élèves et les parents afin de favoriser l'atteinte des objectifs de l'école.**

Les leaders scolaires donnent l'exemple en posant des gestes conformes aux valeurs fondamentales et aux pratiques souhaitées de l'école. Un leader scolaire perçoit son école comme avant-tout une école communautaire. Les portes sont grandes ouvertes à tout moment pour des partenariats, pour des visites, pour plein de choses finalement...

À part les médias régionaux qui informent les parents, dans certains milieux, il y a proximité entre l'école et la communauté qui fait en sorte que... Tu peux être à l'épicerie, au poste d'essence, tu peux aller chercher peu importe où dans ta communauté, surtout dans la mienne, où c'est plus petit, tu es toujours en train de communiquer avec eux, que ce soit école, résultats scolaires, activités, etc.

La proximité a ses avantages, mais aussi ses défis, car dans une petite communauté ayant une majorité francophone, il arrive parfois que tout le monde est apparenté avec tout le monde, donc, l'implication communautaire, si on la fait de la bonne façon, elle se fait, c'est le fun. Même que des fois, ça fait le contraire, il y a trop de monde dans l'école.

✓ **Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents.**

Le leader scolaire et le personnel enseignant déploient beaucoup d'efforts pour collaborer avec les parents. *On fait... des initiatives pour les amener à l'école... et qu'ils puissent être dans les salles de classe. On a eu aussi le café communautaire les samedis, pour inviter les parents à l'école, ... Ce sont toujours les mêmes parents qui sont là, une chance qu'ils sont là, mais ce serait de voir comment est-ce qu'on peut éduquer davantage nos parents... à comprendre le système d'éducation et comprendre quelle est leur place dans ce système... il y a encore beaucoup de cheminements à faire...*

Pour s'assurer de la collaboration école-foyer, *ce qu'on dit au début de l'année, c'est vraiment que l'école et le foyer, c'est un travail d'équipe, on travaille ensemble, ça c'est vraiment important. Il faut que ça entre dans la tête de tout le monde, autant à l'école que chez les parents.*

✓ **Agir conformément aux valeurs fondamentales et aux priorités de l'école en tout temps, afin d'établir la confiance.**

La pratique de gestion en éducation est avant tout fondée sur un profond respect de la personne humaine. Chaque décision prise a une influence sur la vie du personnel de l'école et sur les pratiques pédagogiques. Le leader scolaire exerce son leadership pédagogique quand il réussit à développer le capital social et scolaire des élèves et le capital intellectuel et professionnel du personnel enseignant. Un tel investissement dans le développement du potentiel vise à obtenir une culture scolaire axée sur la réussite. (Campbell, Gold et Lunt, 2003)

Pour mettre en valeur l'école, le leader scolaire doit être un modèle de responsabilité, d'intégrité et de compétence dans ses tâches. *Il établit des traditions, comme celle des portes ouvertes, durant laquelle tous nos clubs, des activités parascolaires étaient présentes, pour les visites des parents. Il y avait notre comité d'action-nutrition de l'école, le conseil de parents, le Club Lion, tout le monde. C'est comme une fête, c'est vraiment comme une fête. Les gens viennent à l'école. C'est un centre culturel, un peu. Les gens se sentent bien dans l'école.*

✓ **Traiter avec respect le personnel de l'école, les élèves et les parents, en écoutant et en considérant avec sérieux les idées des autres.**

Plusieurs recherches indiquent que le succès d'une école repose en partie sur le leadership de la direction d'école, particulièrement en ce qui a trait au climat de l'école, au développement professionnel des enseignantes et des enseignants et à la collaboration avec les parents. Le soutien direct des parents entraîne la réussite scolaire et la réduction du décrochage scolaire (Epstein et Salinas, 2004). L'école a donc intérêt à travailler avec les parents, pour les aider à comprendre l'apprentissage scolaire. Le soutien parental dépend, dans une large mesure, de la qualité des relations que

l'école entretient avec les parents. Il est important que les parents fassent partie de l'espace francophone, pour soutenir leurs enfants (Duchesnes et Berger, 2004).

Les interactions avec le personnel enseignant, les élèves et les parents se font dans un environnement de respect mutuel. *... les parents sont toujours les bienvenus, ils participent à différentes choses qui se passent dans la communauté scolaire, ils sont très ouverts. Naturellement, on va discuter avec notre comité d'école, qui représente le leadership des parents, mais je veux dire, n'importe quel parent qui veut participer à une activité va être accueilli à bras ouverts.*

Les parents sont pris très au sérieux. *Bien, pour nous, au secondaire, c'est sûr qu'on organise beaucoup d'activités, et ce qui ressort souvent de leur part, c'est que leurs enfants ne veulent pas les voir nécessairement dans les écoles. Donc, en termes de relations, je trouve que pour nous, à l'école, ça va très bien sur ce point-là. On leur donne cet espace-là... notre porte est ouverte, puis on leur permet de s'exprimer.*

La participation des parents est juste différente entre l'élémentaire et le secondaire, pour ce leader qui prend le temps d'expliquer aux parents *que c'est tout à fait naturel qu'au secondaire leurs enfants ne veulent pas les avoir là, parce qu'ils deviennent des ados, ils se tournent vers leurs pairs. Donc, il suffit aussi de trouver une cause qui tient à cœur aux parents. Donc, nous, on a les petits déjeuners le matin, on a tout un groupe de parents, c'est presque pas du tout géré maintenant par les enseignantes et les enseignants, c'est un groupe de parents qui s'occupent des petits déjeuners, qui entrent et qui préparent la nourriture, qui vont chercher la nourriture qui nous est fournie ...*

Il y a certes les questions des distances géographiques pour les écoles qui ne sont pas associées à un quartier spécifique. *Il devient alors difficile pour les parents de se présenter à l'école en soirée ou certainement pas pendant la journée scolaire.*

Face à ces situations, *un leader scolaire pense que les technologies aident beaucoup. Les parents peuvent nous rejoindre par courriel, ils appellent l'école. Alors, je pense que c'est important d'assurer nos suivis ; on veut garder cette relation-là. Alors, retourner les courriels en 24 heures, retourner nos appels, puis être à l'école.*

✓ **Encourager le personnel de l'école, les élèves et les parents à écouter et à considérer avec sérieux les idées des autres.**

Kanouté et ses collaborateurs (2008) ont souligné l'importance de l'engagement parental dans le parcours scolaire de l'enfant. *Pour soutenir la réussite des élèves, le dialogue doit être maintenu entre les parents, les élèves et le personnel de l'école, particulièrement lorsqu'on suit des élèves à risque, on a une démarche très spécifique. Lorsque l'élève est en deçà du niveau de rendement, il doit y avoir rencontre avec l'élève, communication avec le parent, donc, on a dû standardiser une façon de faire, parce que, sinon, il n'y aurait pas eu de communication avec le parent.*

Pour créer une certaine complicité avec les parents, l'outil de communication privilégié par un leader scolaire est l'agenda scolaire. *C'est à l'élémentaire aussi, alors, ça, c'est une culture qui est assez bien développée. On a le site Web de l'école, on a un blog. Plusieurs de nos enseignantes et enseignants vont faire leur propre site Web. Alors, la communication est très bonne... Quand il y a des activités, c'est quand même étonnant le montant de parents qui peuvent se libérer, même pendant le jour, pour venir assister à nos activités scolaires.*

Un leader scolaire décrit son expérience en tant que membre de la direction adjointe qui siège au Conseil consultatif de participation de parents.... *Il y a des gens de toutes les communautés, des associations aussi, et on nous présente des initiatives dans les écoles, on en discute. Les parents posent des questions, et il y a des conseillères et des conseillers scolaires qui sont là aussi. C'est la voix des parents de leur communauté, je trouve que c'est important.*

Question 2 : Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française développent-elles les capacités du personnel scolaire, des familles et des élèves pour maintenir leur identité linguistique et culturelle francophones ?

Les leaders du système et les leaders scolaires s'appuient sur la Politique d'aménagement linguistique pour élaborer une vision de l'école de langue française qui incarne la transmission de la langue et de la culture françaises.

Dans l'esprit de la *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario, (PAL)(2004)* et de la *Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive, (2009)*, une vision concertée de l'avenir doit se réaliser dans un espace d'épanouissement personnel et collectif qui accueille toutes celles et ceux qui veulent assurer le devenir de la culture francophone en Ontario. L'aménagement

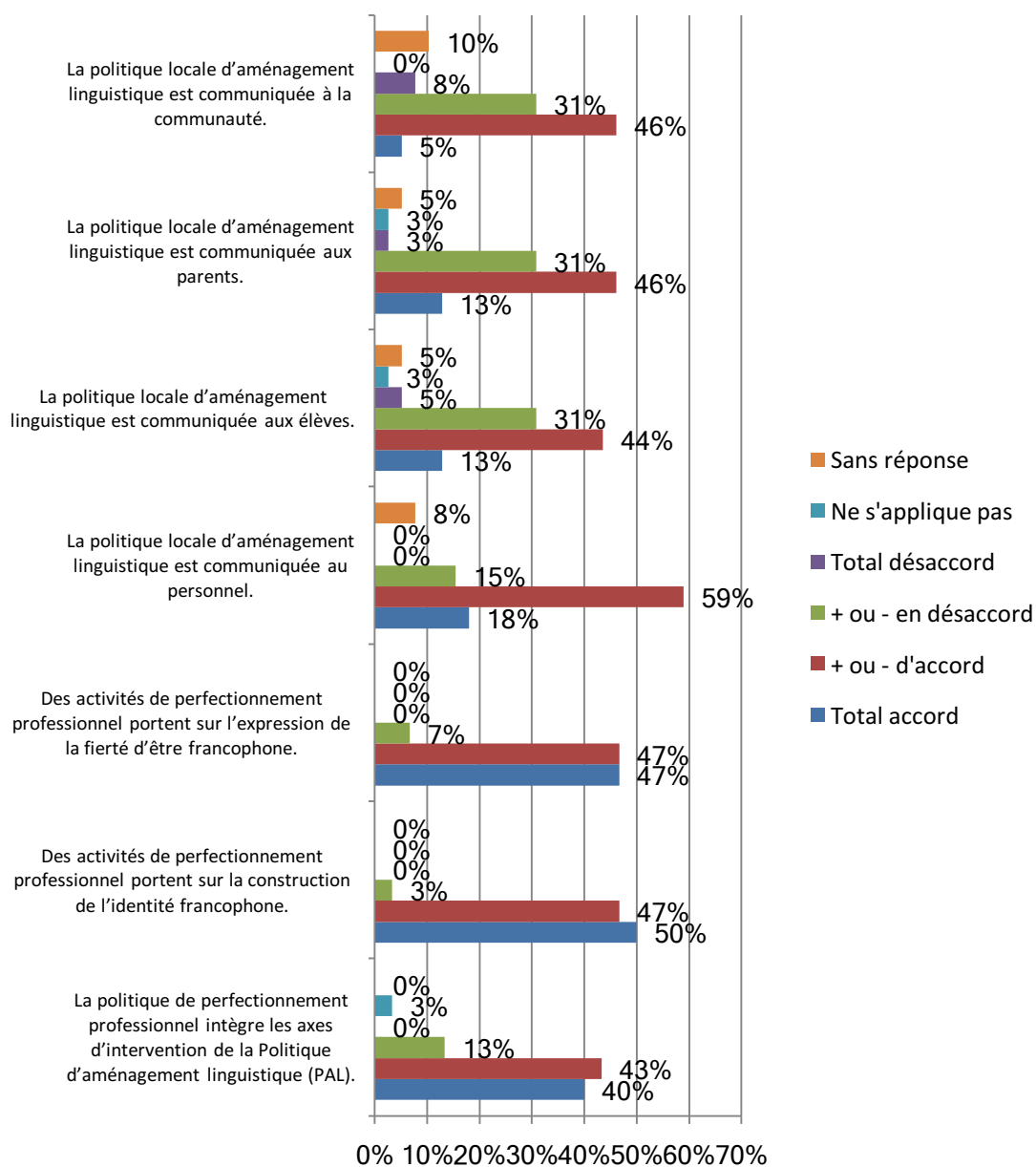
linguistique se caractérise par l'ensemble des interventions qui portent spécifiquement sur l'apprentissage de la langue et l'appropriation de la culture en situation minoritaire. (*Politique d'aménagement linguistique*, p. 31). L'axe de la construction identitaire reflète la spécificité de l'école de langue française. Il revient à l'école d'agir sur les conditions qui favorisent une solide construction identitaire de ses élèves, car elle est le lieu privilégié de la transmission de la langue et de la culture françaises. En situation minoritaire, elle est parfois le seul endroit qui offre un espace francophone, et ce, même pour la communauté. En prenant conscience de l'importance du cheminement culturel de chaque élève, l'école contribue au développement du sens de son appartenance à la francophonie et à la consolidation de son identité. Chaque action et chaque événement culturels de l'école et de la communauté francophone appuient le maintien de l'espace francophone, aussi bien pour l'élève et sa famille que pour les membres du personnel scolaire.

1 – Mise en œuvre de l'appropriation de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire : La Politique d'aménagement linguistique – Leadership au niveau du conseil scolaire

La *Politique d'aménagement linguistique* constitue le levier permettant aux conseils scolaires d'actualiser le mandat de l'école de langue française. Tout en offrant une éducation de qualité qui répond aux besoins de chacun de ses élèves, l'école de langue française devient, par la mise en œuvre de son mandat, un lieu de socialisation, de rencontre, d'échange

et de collaboration avec les parents et la communauté francophone ainsi qu'une ressource pour la communauté et toutes les intervenantes et tous les intervenants concernés. Les conseils scolaires doivent instaurer leur propre politique locale d'aménagement linguistique.

Leaders du système



En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Articuler, modeler et démontrer les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire de langue française.**

L'aménagement linguistique se définit comme étant la mise en œuvre par les institutions éducatives d'interventions planifiées et systémiques visant à assurer la protection, la valorisation et la transmission de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire.

Au sein des conseils scolaires de langue française, les plans stratégiques comportent des paramètres liés à la *Politique d'aménagement linguistique*. Ces paramètres sont illustrés autour d'axes comme l'apprentissage, la construction identitaire, le leadership participatif, l'engagement parental, la communauté et la vitalité institutionnelle, ça, c'est l'axe qui est celui de s'assurer que l'on maintient notre vitalité, notre présence au niveau d'organismes qui forment de futurs jeunes catholiques et francophones qui vont être prêts à prendre leur place dans la société, éventuellement. Ça, c'est notre mission, notre raison d'être. Donc, ça, c'est vraiment le noyau, si vous voulez, du plan stratégique, mais à l'intérieur de notre plan stratégique, on identifie dans chacun de ces axes-là les priorités pour l'école. On va le travailler et le revoir annuellement.

Le plan stratégique porté par la *Politique d'aménagement linguistique* reconnaît que l'école de langue française n'est pas juste une école, c'est une communauté vivante qui s'inscrit dans une communauté qui est plus large, et on a pleinement conscience qu'on a un rôle à jouer dans cette communauté-là..... On a des animatrices et des animateurs culturels, on a aussi des enseignantes et des enseignants qui sont désignés à IPAL (Intervenant(e) s *Politique d'Aménagement Linguistique*)... tout ce que je peux ajouter là-dessus, mais l'aspect culturel franco-ontarien, « bataille je n'aime pas le mot », mais on est constamment préoccupé par cette question-là quand on est en situation minoritaire, donc, on analyse nos données, on est beau pour recruter, mais pourquoi au secondaire on perd presque la moitié de nos élèves pour des institutions anglophones ? Est-ce qu'on fait bien notre travail pour conscientiser les parents et les jeunes que fréquenter une école francophone en situation minoritaire jusqu'en 12^e année, tu vas être parfaitement bilingue ?

La vitalité institutionnelle dépend de la capacité du conseil scolaire à attirer des élèves dont la langue première est le français et les ayants droit, et de les maintenir dans des écoles de langue française durant la période de transition de l'élémentaire au secondaire, période durant laquelle on observe une mobilisation accrue des élèves d'un système à l'autre : francophones ou anglophones... Un conseil scolaire a élaboré un outil de sondage de départ qui permet à la direction d'école de questionner l'élève de son choix de prochaine école et essayer de comprendre... Cela se retrouve dans le plan d'amélioration de

l'école, parce que ce n'est pas l'ensemble des écoles, mais ce sont quelques écoles.

Pour souligner l'importance des valeurs francophones de son conseil scolaire, la direction de l'éducation envoie un message qui inclut, disons de la musique en français, on a un petit message pour le bien-être, on a un petit message pour valoriser le personnel, ce qu'on a fait pendant la semaine, qu'est-ce qu'il a vu, qu'est-ce que nous, on a vu. Donc, on essaie de promouvoir l'école, on essaie que ce soit positif. Ça englobe un petit peu de tout, donc la culture, le français, la musique, la nation culturelle, le bien-être. Je pense que c'est la clé.

Les initiatives d'amélioration du conseil scolaire sont harmonisées avec les principes de l'approche culturelle. Un conseil scolaire a mis sur pied une équipe avec une direction de service dont le mandat est de faire rayonner les activités avec son équipe à la fois d'animation culturelle, mais à cela s'ajoutent toutes les interventions qu'on a au niveau de l'appui pour l'actualisation de la langue française, la politique d'aménagement linguistique dans l'ensemble... Cette équipe travaille dans les écoles secondaires, mais il y a beaucoup de projets de collaboration entre les écoles secondaires et les écoles élémentaires... Alors, il y a des choses qui se vivent au niveau culturel, au niveau des écoles, mais il y a aussi des activités culturelles au niveau du conseil scolaire ... On a aussi l'approche culturelle de l'enseignement, qu'on travaille aussi par le biais de nos projets d'accompagnement dans nos écoles, alors on fait beaucoup référence à nos référents et à nos repères culturels et comment on peut mieux équiper aussi nos enseignantes et enseignants pour insérer cet aspect-là dans leur entraînement de manière quotidienne.

Les principes de l'approche culturelle qui visent la réussite des élèves en conformité avec la Politique d'aménagement linguistique (PAL) sont intégrés à la planification des apprentissages prescrits par le curriculum.

Il est certain que l'approche culturelle inspire des initiatives, autant au conseil scolaire que dans les écoles. En plus de l'animation culturelle, c'est aussi de s'assurer que nos jeunes aient cette fierté francophone-là, mais on sait que c'est souvent par des activités qui sont par et pour des élèves qui sont les plus gagnantes, si on veut, alors, on a aussi avec nos élèves des conseillères scolaires ..., on a un comité de participation des élèves, où on a un représentant de chaque école secondaire, puis, on fait des vidéo-conférences.... il y a des activités nécessairement rattachées à la fête du drapeau franco-ontarien, mais on a aussi

des journées thèmes dans les écoles, qui nous permettent d'aller donner un esprit d'école, ... Alors, on comprend que la fierté francophone et tout l'aspect culturel, c'est quelque chose qui se développe, c'est quelque chose peut-être qui va varier d'une école à l'autre... On essaie de développer l'importance de promouvoir la culture, mais je pense que c'est par l'entremise d'activités qui sont plaisantes. Donc, pour essayer de montrer que c'est possible d'œuvrer en français toute sa vie...

Le personnel enseignant est encouragé à travailler l'approche culturelle en salle de classe pendant l'enseignement, en faisant des liens avec des référents et des repères culturels, *on met vraiment en valeur les modèles francophones qui aident les élèves à mieux s'identifier vraiment, à être fiers d'être francophones, et on a aussi pleins d'activités ludiques également qui se vivent, soit au niveau local ou au niveau du conseil scolaire.*

Quand il s'agit de la transition de l'élémentaire au secondaire, *le souci d'offrir des programmes alléchants est constant, et on est à lancer toute une série de nouvelles initiatives de programmes spécialisés alléchants pour les élèves du secondaire, pour les garder chez-nous et montrer que, au contraire, si tu es bilingue, tu as*

un pas d'avance dans l'embauche. Surtout dans les postes du gouvernement ou à l'international.

Pour soutenir la culture et les différents projets, *ce sont les animatrices et animateurs culturels qui se rendent dans les écoles qui font des activités, que ce soit dans nos écoles où on a fait des serres ... pour rapprocher avec la communauté, que ce soit tous les ateliers qu'on vient de donner haut et fort contre l'homophobie, la transphobie, etc. Donc, tout ça, tout le dossier Premières Nation, Métis, Inuit (PNMI) dans les écoles, donc tous ces aspects-là... T'as un volet de bien-être, t'as un volet de résilience, t'as un volet d'apprentissage, mais t'as aussi le volet culturel qui devient important, qui est un autre pilier de ce qu'on fait pour nos élèves. Et un aspect important de la construction identitaire dans le contexte catholique, c'est d'outiller tous les gens, toutes les intervenantes et tous les intervenants autour de l'élève pour qu'il soit lui-même capable de faire des liens dans le cadre de son apprentissage avec le contexte franco-catholique; et ensuite d'aller voir autour de lui dans sa communauté ce que ça représente pour lui comme personne provenant de ce milieu; aller même plus loin des contextes comme au Canada, dans le monde entier...*

2 – Mise en œuvre de l'appropriation de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire : La Politique d'aménagement linguistique – Leadership au niveau de l'école

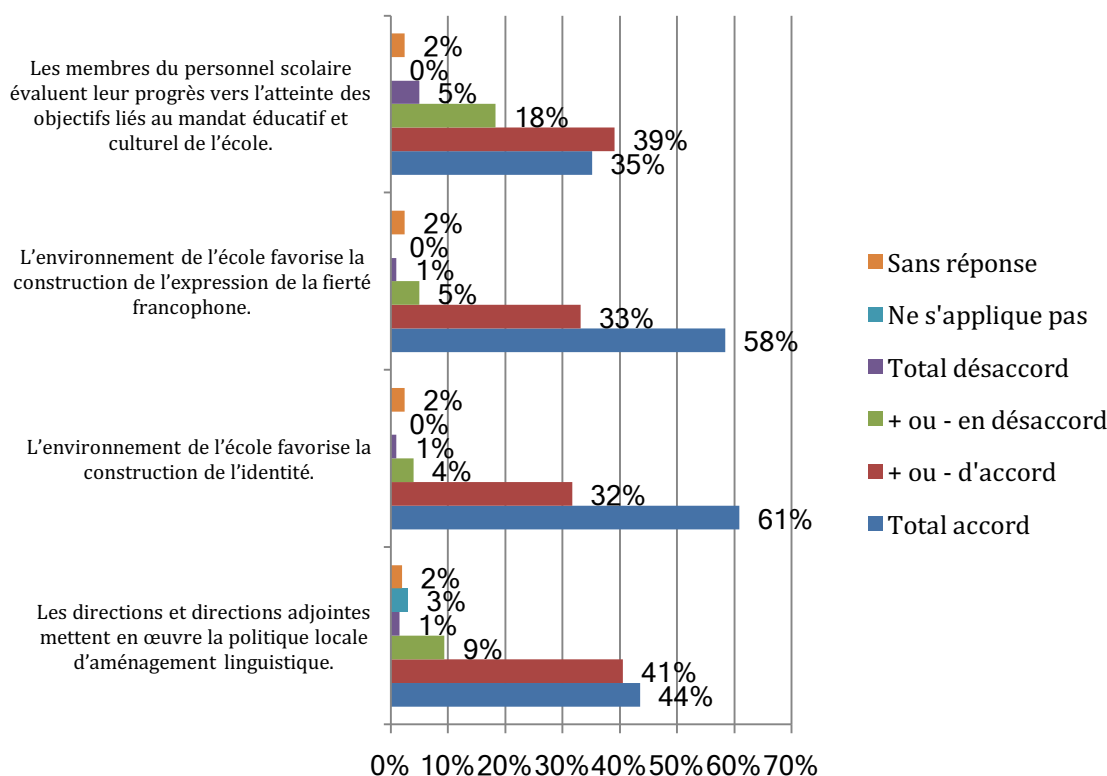
La spécificité de l'école de langue française réside dans sa mission, qui est à la fois d'éduquer les élèves qui la fréquentent et de protéger, de valoriser et de transmettre la langue et la culture de la communauté qu'elle dessert. La protection, la valorisation et la transmission de la langue et de la culture sont explicitées dans son mandat (*Politique d'aménagement linguistique*, p.7). La direction d'école de langue française contribue à la construction identitaire individuelle de l'élève de plusieurs manières. Entre autres, elle crée des liens directs avec lui et devient un modèle accessible, elle stimule et soutient le travail de tout le personnel de l'école et elle collabore avec les parents et la communauté. Elle contribue ainsi à façonner l'identité francophone collective, autant de son milieu éducatif que communautaire.

L'école fait le pont entre la famille et la communauté pour occasionner des rencontres, diversifier les expériences d'apprentissage des élèves et les exposer aux contenus culturels. Les partenaires communautaires sont des acteurs clés dans la vie culturelle des élèves, qui agissent en leur fournissant, à l'école et à l'extérieur de l'école, des occasions

de s'exprimer et d'exercer leur créativité autrement, de s'engager et d'agir dans les principaux lieux de vie de la francophonie ontarienne, ou encore de développer en français des compétences et des habitudes de travail reconnues dans différents secteurs d'activités. La dynamique de l'école est essentielle au développement d'un espace francophone propice à la construction identitaire des élèves et à la coexistence harmonieuse de la culture collective et de la culture individuelle.

Dans le contexte de l'éducation catholique, la construction identitaire fait le lien avec les valeurs du catholicisme.

Leaders scolaires



En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

✓ Communiquer la vision et les objectifs.

Le leader scolaire profite des occasions formelles et informelles pour expliquer le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs aux intervenantes et intervenants en éducation.

La valorisation d'un espace francophone dynamique et pluraliste fait partie des missions et des visions des conseils scolaires catholiques et publics de langue française.

Le personnel de l'école et les autres partenaires en éducation participent au rapprochement entre la vision de l'école, l'approche culturelle de l'enseignement et les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province. *Dans le plan d'amélioration de l'école, on choisit des objectifs, mais... on doit les choisir par rapport aux besoins de notre communauté, par rapport à la vision du conseil scolaire, par rapport à l'approche culturelle, par rapport à tout ça.*

Et, pour s'assurer d'être sur la même longueur d'ondes, au sein du même conseil scolaire, *en début d'année, on se rencontre, toutes les directions d'école avec les leaders du conseil scolaire puis on fait l'analyse des données et on remarque des ressemblances dans toutes les écoles. C'est une façon d'aller cibler les besoins, donc, si on remarque que dans chacune des écoles, on a un certain besoin en particulier, chacune des écoles va cibler ça pour son plan d'amélioration (PA). Puis, le conseil scolaire va aussi ajouter ça à son plan d'amélioration du conseil (PAC). C'est comme ça qu'on peut s'assurer qu'il y a un alignement entre tous les niveaux. Dans leur finalité, les plans stratégiques du conseil scolaire, comme les plans d'amélioration, font partie des visées stratégiques du Ministère de l'Éducation de l'Ontario, et il faut que ce soit en lien. Comme le conseil scolaire ne peut pas demander des choses qui n'ont aucun rapport avec ce que le Ministère veut, il faut que tout soit en lien.*

- ✓ **Faire comprendre la nature précise du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision, ses programmes et son enseignement en salle de classe.**

La compréhension du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française est souvent tenue pour acquise parce que, *d'une part, il est affiché sur le site Web du conseil scolaire et d'autre part, il est entendu que c'est le vécu d'une école de langue française, plutôt, on parle de ce qu'on va faire pour qu'on vive en français à l'école et on essaie de trouver des activités, et on essaie de faire vivre le français à nos élèves, mais expliqué de façon noir sur blanc, le mandat de l'école de langue française, je prends pour acquis qu'ils le savent, et c'est pour ça qu'ils sont là.*

- ✓ **Aider le personnel de l'école ainsi que les autres partenaires en éducation à comprendre le rapprochement entre la vision de leur école, l'approche culturelle de l'enseignement et les initiatives et priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province.**

À partir de l'identification des valeurs francophones véhiculées au sein de l'école, le personnel de l'école et les partenaires en éducation se rallient aux initiatives et aux priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province. Selon un leader scolaire : *C'est très important, parce que cette identité-là ou les valeurs qui représentent notre identité, qui existent déjà, c'est juste de sortir le mot propre. Et on sait, selon des études, depuis des années, il n'y a plus vraiment de centre de rassemblement autre que l'école... donc, c'est très important d'être capable de nommer cette identité-là, parce que c'est intimement lié à l'engagement de l'élève dans tous les aspects, au niveau de l'école.*

Pour un leader scolaire, *il y a des attentes génériques par rapport à l'approche culturelle de l'enseignement, donc c'est de faire référence au programme cadre et de faire le rappel que c'est notre responsabilité en tant qu'école francophone dans une situation minoritaire. C'est notre réalité... nos élèves nous arrivent et ils ne vivent pas nécessairement en français à la maison. Alors nous on a ce devoir et c'est la richesse, le cadeau qu'on peut leur offrir en tant qu'école francophone ... le personnel est conscient que pour plusieurs élèves, c'est la seule place où on peut vraiment faire vivre la langue ...*

- ✓ **Encourager régulièrement les membres du personnel scolaire à évaluer leurs progrès vers l'atteinte des objectifs liés au mandat éducatif et culturel de l'école.**

La promotion du mandat éducatif et culturel de l'école de langue française se fait dans toutes les activités de l'école, en salle de classe, dans des activités de pédagogie culturelle pour développer la construction identitaire... *ça fait partie de notre planification, ça fait partie de notre plan d'amélioration de l'école, ça fait partie de la planification quotidienne en enseignant les stratégies de communication orale, en intégrant nos blocs de littératie en salle de classe.*

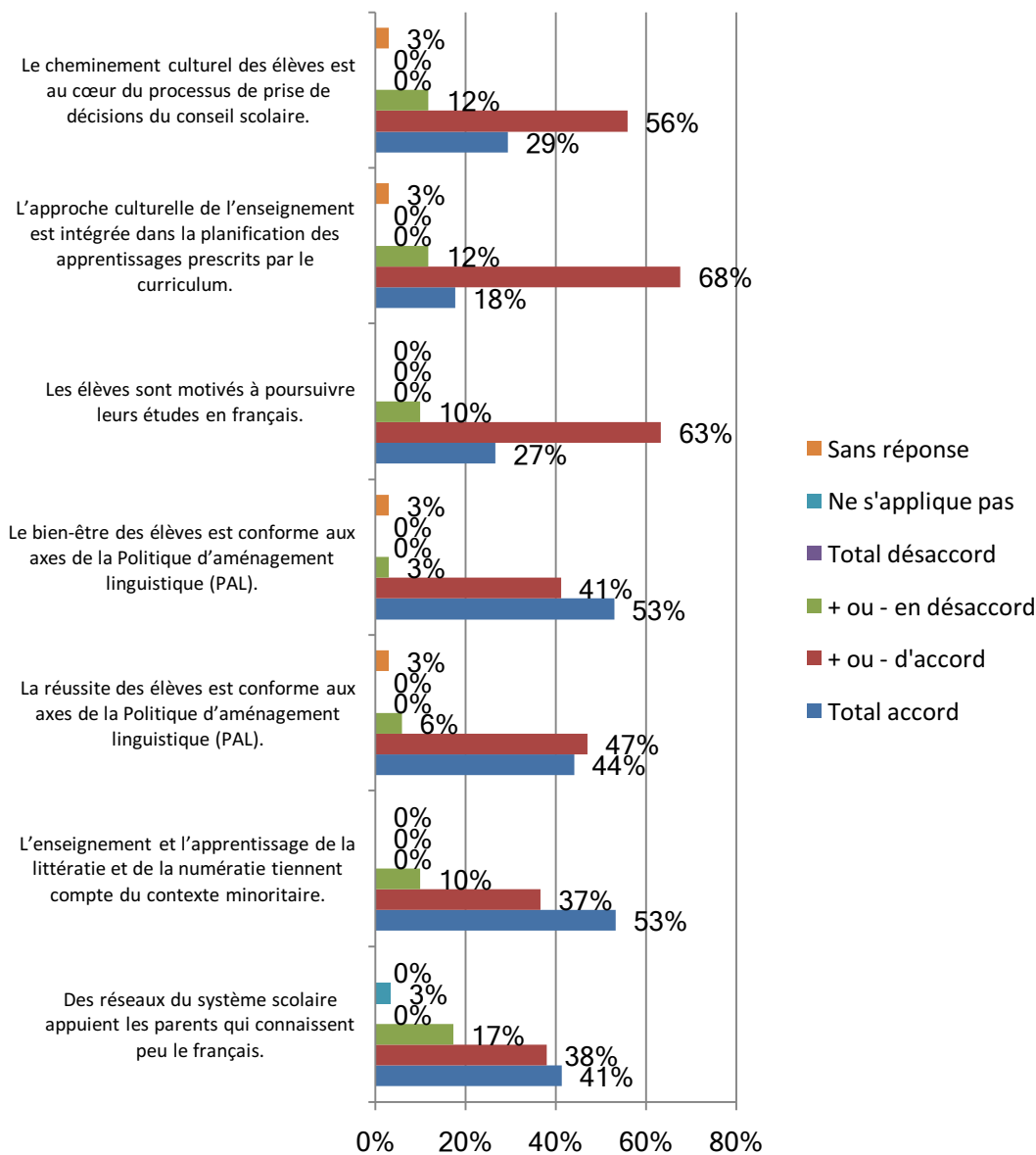
Le personnel enseignant se rend en salle de classe pour observer les pratiques d'enseignement culturel d'autres enseignantes et enseignants. La formation donnée par le Ministère constitue une référence pour un leader scolaire qui s'exprime sur le sujet : *Moi, je sais que j'ai une enseignante qui a participé au niveau du Ministère avec la Politique d'aménagement linguistique. Elle a été une bonne source d'inspiration, un modèle pour les autres et, souvent, elle invitait, pendant les tables de préparation, d'autres gens à venir voir ce qu'elle faisait avec son groupe, comment elle développait son échelle de valeurs et son balancier, toutes les activités de pédagogie culturelle.*

Les ressources pour actualiser les priorités en matière d'approche culturelle du plan de l'école sont mises en place, *comme on a des animatrices et animateurs culturels dans nos écoles qui nous appuient beaucoup. Je sais que, pour nous, dans les dernières années, ils sont beaucoup plus présents au secondaire. Ils sont très présents au secondaire, puis, ils s'assurent de travailler en collaboration avec les enseignantes et enseignants de l'école, pour justement faire vivre la PAL.*

La présence d'animatrices et animateurs culturels est autant nécessaire à l'élémentaire qu'au secondaire. *Un leader scolaire souligne que, notre meilleure ressource pour travailler, ce sont encore des animatrices et animateurs culturels,... je vois aussi l'importance qu'ils et elles soient vraiment très présents dans l'école secondaire...*

3 – Mise en œuvre d’une orientation pédagogique axée sur l’appropriation de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire – *Leadership au niveau du système*

Leaders du système



Leaders du système

En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Harmoniser les objectifs du curriculum, les outils d'évaluation, les pratiques pédagogiques et les évaluations.**

L'approche culturelle, selon un leader du système, est intégrée dans tout ce que le personnel scolaire entreprend... Étant donné que dans chacun des curriculums de l'Ontario, maintenant, il y a deux attentes génériques qui demandent qu'on évalue, et ce, à chacune des étapes, les référents culturels que les élèves connaissent... à tous les niveaux, on souhaite pouvoir outiller le personnel, pour qu'il soit réellement en mesure d'évaluer les deux attentes génériques qui se retrouvent dans chacun des curriculums.

Pour les leaders du système et les leaders scolaires, l'élève en plus de réussir son parcours scolaire, doit aussi s'investir comme francophone dans l'appropriation de la culture française.

Pour que le personnel enseignant puisse évaluer les référents culturels des élèves, il est encouragé à faire des pratiques réflexives de sa propre construction identitaire... pour justement comprendre les enjeux d'une vitalité francophone en Ontario, et que ça ne suffit pas de recevoir de l'éducation en langue française, on doit absolument agir à titre de modèle, passeur et médiateur culturel auprès de la jeunesse, pour justement que ce à quoi on s'attend comme produit final puisse arriver.

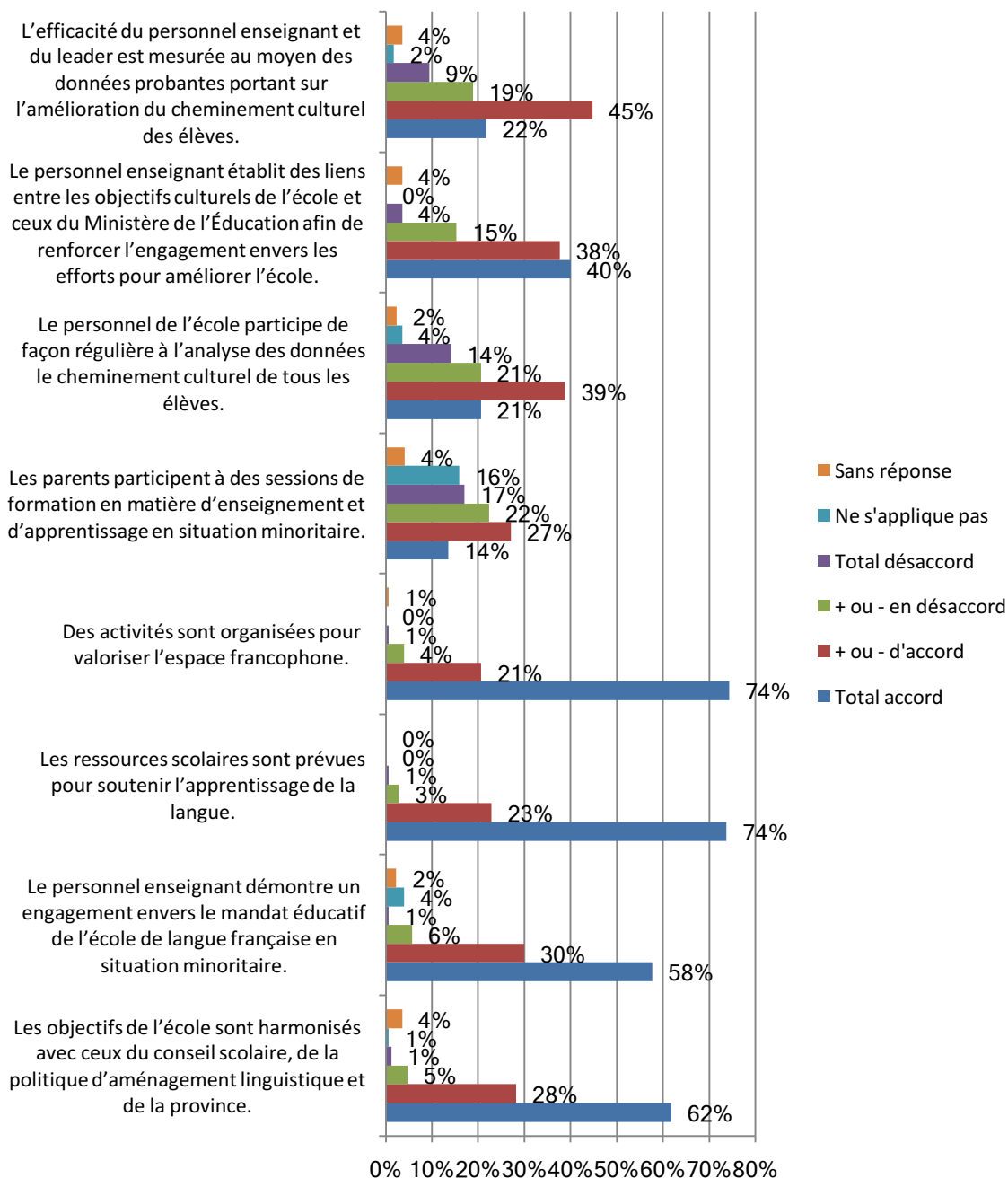
L'approche culturelle de l'enseignement inspire des initiatives d'amélioration, autant au conseil scolaire qu'à l'école... la fierté francophone et tout l'aspect culturel, c'est quelque chose qui se développe. On essaie de développer l'importance de promouvoir la culture...

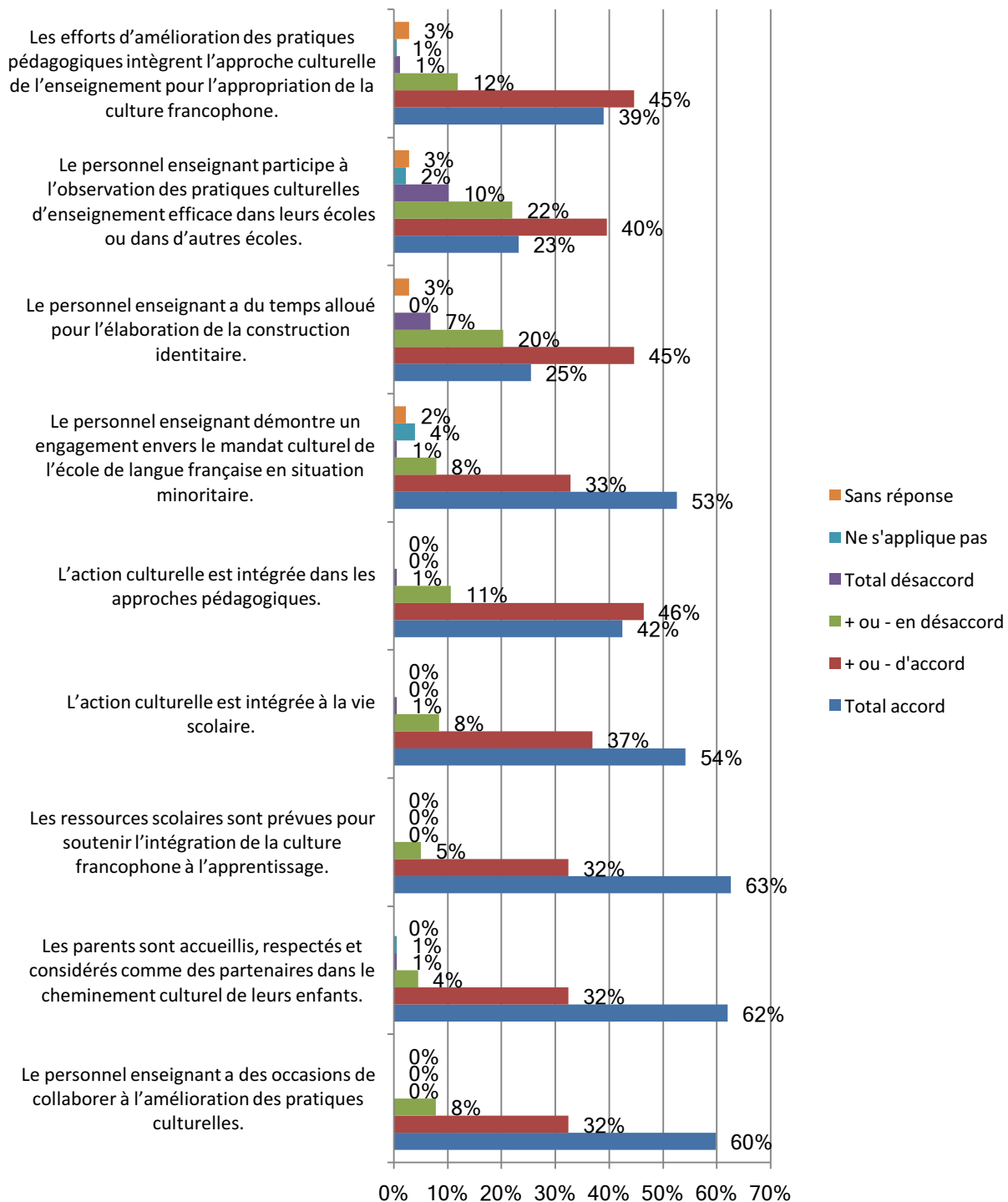
Un leader du système donne l'exemple, en expliquant comment, dans son conseil scolaire, on a commencé à insérer des capsules de formation par rapport aux nouveaux employés, parce qu'on se dit, il faut que les gens comprennent ce que ça veut dire travailler en français, dans un milieu qui est majoritairement anglophone...

Du côté catholique, un leader précise qu'on s'attend à ce que les animatrices et animateurs de la construction identitaire fassent des liens avec le curriculum, les pratiques pédagogiques. Et aussi ... qu'ils soient habiles à pouvoir donner des interventions, des occasions d'apprentissage aux élèves qui vont aussi faire valoir la catholicité. Donc, on ne veut plus le traiter comme deux domaines à part, foi d'un côté et langue plus culture de l'autre; on essaie de faire en sorte que ce soit dans un domaine intégré parce que l'élève est francophone, il en est fier, et il est catholique.

4 – Mise en œuvre du programme d'enseignement en fonction de l'appropriation de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire – Leadership au niveau de l'école

Leaders scolaires





En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

✓ **Nouer des relations et développer la capacité des gens.**

Un leader scolaire considère que la *Politique d'aménagement linguistique* est la pierre d'assise des conseils scolaires de langue française. On existe, parce qu'il y a une PAL qui nous permet de vivre ensemble en français, de véhiculer nos valeurs en français, d'avoir des rassemblements en langue française. (...) la PAL nous demande de créer un espace francophone pour nos jeunes, pour qu'ils puissent vivre en français, pour s'identifier comme francophones, pour qu'ils aient une construction identitaire, pour qu'ils puissent poursuivre en français leur vie durant. Par le fait même, que les choses se passent en français dans l'école, que la musique soit jouée en français, que l'on prie ensemble

en français, que les ressources que l'on préconise à l'intérieur de l'école soient en français, que nos rencontres avec nos conseils d'écoles soient en français, la PAL est vivante à l'intérieur des quatre murs de nos écoles et dans nos communautés, parce que veut, veut pas, les jeunes y ressortent avec cette langue dans leur communauté.

D'après un leader scolaire, il est difficile de mesurer l'approche culturelle. La réalité est qu'on va probablement voir si on a réussi d'ici 10 ans, 15 ans. Voir si l'élève revient, nous revient dans la communauté, puisqu'ils font partie de la communauté. Les animatrices et animateurs culturels sont nos ressources au secondaire... ils sont très, très présents. On n'a aucune donnée au secondaire qui pourrait démontrer l'effet... autre que peut-être un taux de participation à des équipes d'improvisation et des affaires comme ça... C'est très, très, très surface comme données.

Question 3 : Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française soutiennent-elles un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française?

La *Politique d'aménagement linguistique* de l'Ontario pour l'éducation en langue française a énoncé des lignes directrices qui régissent les interventions par rapport à la spécificité du mandat des conseils scolaires de langue française. Elle a établi des balises susceptibles de permettre aux institutions éducatives « d'accroître leurs capacités à créer des conditions d'enseignement et d'apprentissage qui favorisent la transmission de la langue et de la culture françaises pour assurer la réussite scolaire de tous les élèves » (p.1). De plus, elle tient compte du contexte dans lequel évolue l'éducation en langue française de l'Ontario et des défis découlant d'un tel contexte.

Un élément important de cette évolution est celui de l'accroissement de l'hétérogénéité linguistique et culturelle de la clientèle scolaire (Gérin-Lajoie et Jacquet, 2008).

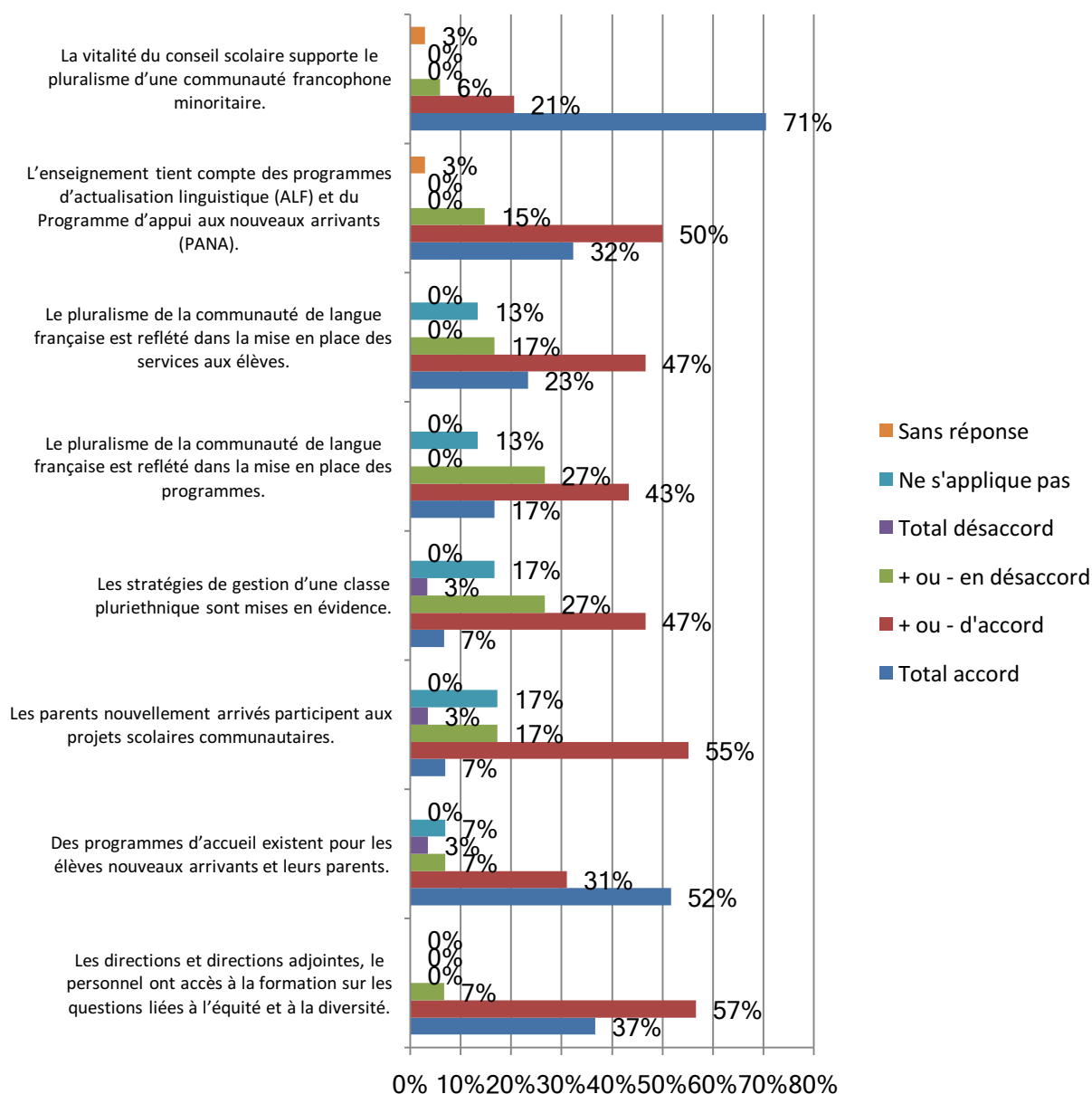
D'ailleurs, pour soutenir la réussite des élèves découlant de l'hétérogénéité, deux programmes ont été mis en place par le Ministère de l'éducation, le *Programme d'actualisation linguistique* (ALF) 2010 et le *Programme d'appui aux nouveaux arrivants* (PANA) 2010. Toutefois, au-delà de ces deux programmes, qui constituent une passerelle vers les programmes réguliers, la *Politique d'aménagement linguistique* insiste sur la nécessité pour l'école de langue française de s'ouvrir à la diversité culturelle croissante. Et, parce que l'école de langue française est un environnement d'apprentissage prônant la tolérance, la solidarité dans l'action, l'entraide et la coopération, et un lieu privilégié de transmission de la culture, elle offre un cheminement culturel propre « au pluralisme et la diversité qui caractérisent la communauté francophone de l'Ontario et la société canadienne dans son ensemble » (p. 51).

1 – Mise en place d'un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française : *Politique d'aménagement linguistique – Leadership au niveau du conseil scolaire*

L'égalité des chances en matière d'apprentissage de la langue, de transmission de la culture, d'accès à une éducation de qualité et de réussite scolaire en situation minoritaire suppose l'apport continu d'interventions de soutien spécifiques et de ressources adaptées aux besoins particuliers des élèves francophones. L'éducation en langue française est empreinte d'ouverture à la diversité et contribue au développement d'un sentiment d'appartenance à la francophonie ontarienne,

canadienne et internationale. L'éducation en langue française promeut le respect des droits de la personne et des droits des francophones en situation minoritaire ainsi que d'autres valeurs démocratiques telles l'égalité, la justice et la dignité de la personne. C'est dans cet environnement que se situe un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française (Berger, Dei et Forgette-Giroux, 2009).

Leaders du système



En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Articuler, modeler et démontrer les objectifs, les priorités et les valeurs du conseil scolaire de langue française.**

Au-delà des institutions, des milieux de vie et des collectivités auxquels il fait penser, l'espace francophone en Ontario est constitué d'un vaste réseau de personnes et de groupes représentatifs de la diversité de la communauté francophone dans toutes les sphères de la vie publique de la province. Dans l'esprit de la *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario*, (2004) et de la *Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive*, (2009) cette vision doit se réaliser dans un espace d'épanouissement personnel et collectif qui accueille tous

celles et ceux qui veulent participer au devenir de la culture francophone en Ontario.

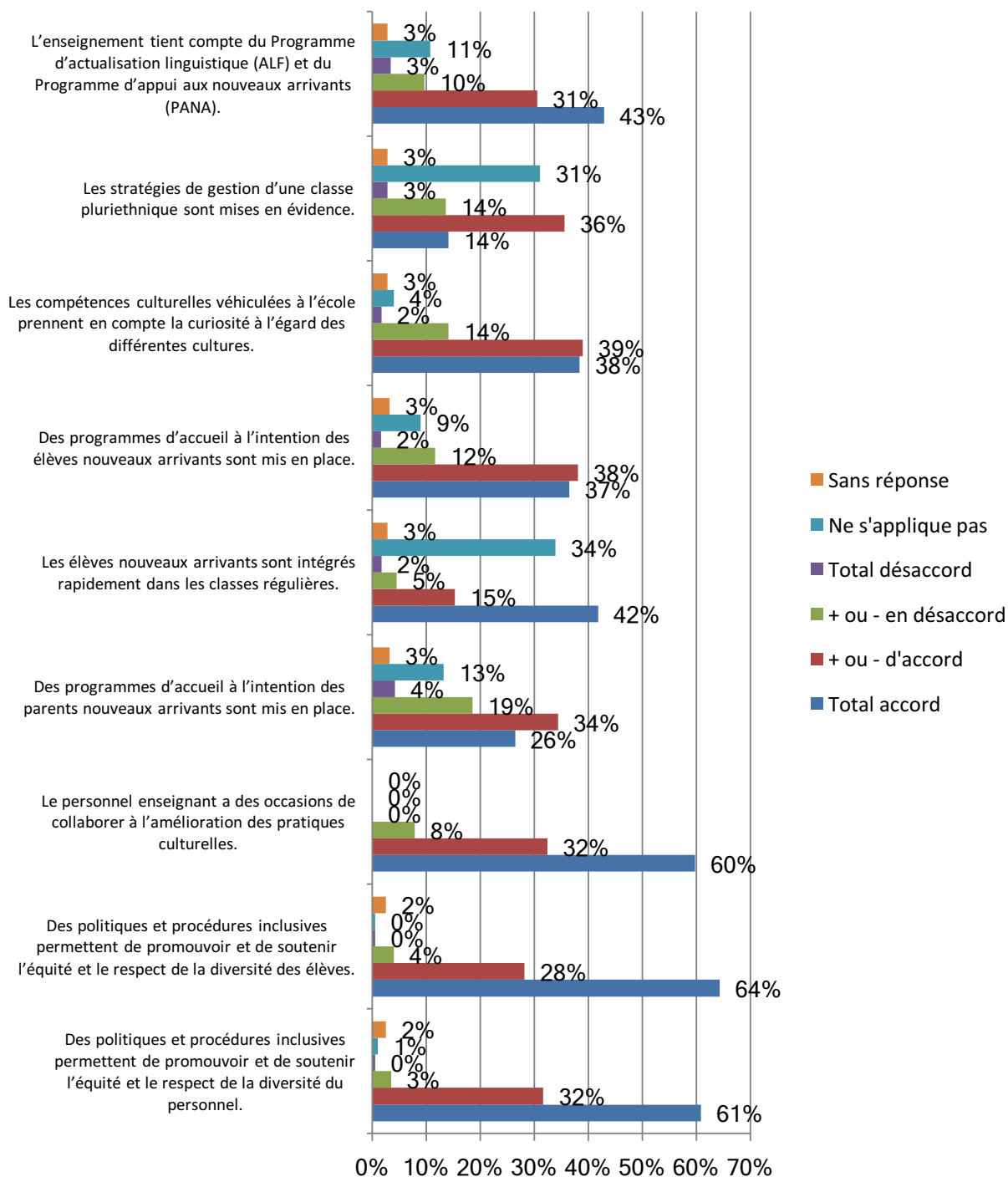
Le pluralisme de la communauté francophone minoritaire est soutenu par les conseils scolaires, qui accueillent une clientèle étudiante diversifiée, dont des personnes qui ne parlent pas français et de nouveaux arrivants. Pour un leader scolaire, *il faut en tenir compte. Donc, comment fait-on pour appuyer ces élèves-là, qui vont nous arriver soudainement d'un autre pays, qui ne parlent pas ou peu le français. Ils sont dans nos écoles, qu'est-ce qu'on fait pour les franciser, les réintégrer le plus rapidement possible dans la salle de classe, parce qu'étant un petit conseil scolaire, on n'a pas nécessairement toutes les ressources qu'un gros conseil scolaire va avoir. Donc, il faut vraiment s'adapter, et des fois, ça nous demande de se revirer sur un 5 cennes, comme on dit en bon Canadien-français.*

2 – Mise en place d'un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française : *Politique d'aménagement linguistique Leadership au niveau de l'école*

L'école de langue française peut aider à bâtir une solidarité qui se concrétise dans la communication ainsi que l'écoute et l'expression de la diversité dans un contexte multiculturel. La prise en charge, dans la perspective d'une culture collective pluraliste et diversifiée, se traduit

par la contribution de l'élève à la création d'une culture renouvelée, grâce à son savoir-être avec les personnes d'une culture perçue comme différente de la sienne. Cette prise en charge par l'élève témoigne d'un leadership émergent qui lui permet de construire, avec les autres, un nouveau savoir-être ensemble.

Leaders scolaires



En tant que leaders scolaires, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Encourager le personnel de l'école, les élèves et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province à prendre un engagement à l'égard des objectifs et de la vision de l'école auxquels ils adhéreront pleinement.**

L'inclusion de la diversité dans les écoles suppose la prise en compte du bagage culturel et social que l'élève apporte avec lui (Masny, 2001; Gérin-Lajoie, 2006). Un leader décrit ce qui se passe dans son école : (...) *par exemple, on a formé un club de diversité, c'est ça qu'il se nomme justement « un club de diversité ».* On a eu des présentations, mais pas juste notre école, on en a eu à travers le conseil scolaire, des présentations. Donc, c'est de conscientiser les gens sur les différences. Notre école, il n'y a pas plusieurs races. Je veux dire, c'est pas mal juste francophone de souche. Mais on a des gens qui questionnent leur sexualité et ces choses-là.

La pédagogie axée sur la diversité linguistique et culturelle des contextes et des apprenantes et apprenants est devenue la norme, car elle exige la prise en compte de facteurs tels que la culture, le sexe et les expériences antérieures de chaque élève (Berger et Heller, 2001). Ces constatations par rapport à la diversité culturelle et linguistique revêtent une importance considérable en milieu scolaire francophone minoritaire. *Des liens sont créés pour faciliter l'intégration des élèves. On offre parfois, à peu près aux 2 ans, le programme jumelage jeunesse, ça permet aux élèves qui viennent d'arriver au Canada d'être jumelés avec un autre élève qui s'est établi au Canada depuis 3-4 ans, pour qu'ils partagent leur expérience d'adaptation culturelle. Ça a eu un gros succès, on a eu une centaine d'élèves qui ont participé à ce programme-là. Ce sont des petits exemples, mais le gros du travail se fait en salle de classe, en intégration par les enseignantes et enseignants qui sont accueillants et qui veillent aux besoins ponctuels au jour le jour.*

Les activités pédagogiques qui mettent à contribution l'héritage culturel et ethnique des familles contribuent à la construction identitaire et à soutenir le sentiment d'appartenance ainsi que la sensibilisation et l'appréciation des valeurs et des coutumes qui existent entre différentes cultures (Berger, Dei et Forgette-Giroux, 2007). *À notre école, ça devient de plus en plus diversifié. Donc, on a des clubs de diversité pour les personnes LGBT et plus. Et aussi, nous avons de plus en plus d'élèves qui proviennent d'un peu partout...*

Le milieu familial constitue parfois un contexte plurilingue, et les pratiques qui y sont associées sont imbriquées dans diverses valeurs sociales, religieuses ou culturelles. En touchant aux caractéristiques sociales, linguistiques et culturelles qui permettent à l'élève de se définir en tant que membre de sa communauté familiale et culturelle, l'école tisse des liens étroits et significatifs avec le milieu familial.

Chez nous, on a une école très multiculturelle et on accueille beaucoup de familles immigrantes. Alors, on propose aux parents des ressources communautaires. Il y a une trousse de bienvenue.. avec les ressources communautaires, et cela, permet aux familles nouvellement arrivées d'être capables de prendre contact avec des gens qui ont des ressources médicales, qui ont des ressources pour les emplois, etc., et qui peuvent les aiguiller vers les services.

La célébration des différentes cultures amène à partager et permet de tisser davantage des liens ..., c'est de garder nos cultures, mais de les partager et de les vivre ensemble.

Le Programme d'actualisation linguistique (ALF) et le Programme d'appui aux nouveaux arrivants (PANA) sont les piliers de l'opérationnalisation d'un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française. Le Programme d'appui aux nouveaux arrivants (PANA) s'insère dans la mouvance des stratégies du Ministère de l'Éducation de l'Ontario pour répondre aux besoins d'une société de plus en plus diversifiée. Il vise particulièrement à aider les élèves qui arrivent de l'étranger, surtout de pays où le français est la langue d'enseignement ou d'administration publique, à se familiariser au milieu scolaire francophone de l'Ontario, à s'initier à la société et à la culture canadiennes, et à combler, si nécessaire, des retards en communication orale, en lecture, écriture, mathématiques et en sciences et technologie...

Au sein d'un conseil scolaire, chaque école a une enseignante ou un enseignant responsable de la mise en application du Programme d'appui aux nouveaux arrivants. Cette personne est également responsable des évaluations des nouveaux arrivants... mais aussi de l'accueil de nos nouveaux arrivants qui seront peut-être placés dans une salle de classe d'accueil ou qui vont suivre le programme PANA en salle de classe régulière mais avec appui. (...) On a beaucoup d'intervenantes et d'intervenants. On a des travailleurs en établissement des écoles (TEC), qui sont vraiment là pour assurer un lien entre l'école, les élèves, les parents et la communauté, qui sont fantastiques et qui travaillent bien avec nos enseignantes et enseignants, qui vont accueillir les élèves en salle de classe régulière, qui sont des nouveaux arrivants, ou venir appuyer l'enseignante ou l'enseignant responsable de la salle de classe d'accueil.

Les conseils scolaires harmonisent parfois les deux programmes. *Dans une école, l'enseignant(e)-intervenante(e) vraiment responsable de la politique, est responsable également des évaluations des nouveaux arrivants, donc, cela aide à faire le point vraiment entre ses tâches au sein de l'école au complet, mais aussi de l'accueil de nos nouveaux arrivants, qui seront peut-être placés dans une salle de classe d'accueil ou qui vont suivre PANA, le programme PANA, en salle de classe régulière, mais avec appui. Donc, vraiment, il va assurer le pont, l'accueil des élèves, l'évaluation des élèves, le placement adéquat des élèves...*

Un leader scolaire considère que c'est un défi d'harmoniser les programmes ALF et PANA, tant à l'élémentaire qu'au secondaire... il faut appuyer le personnel enseignant avec des outils, de la formation et continuer à demander au conseil scolaire des ressources humaines...

Et à propos des nouveaux réfugiés : Il y en a qui ont commencé à apprendre la langue et il y en a d'autres que non. C'est encore un beau défi. C'est vraiment d'appuyer le personnel enseignant avec des outils, de la formation et de continuer à demander au conseil scolaire pour des ressources humaines... pour ALF-PANA, pour continuer avec l'appui des élèves. La communauté et le conseil scolaire se sont beaucoup impliqués pour bien les accueillir. Il y avait l'agente du conseil scolaire qui est venue parler dans leur langue, parce que les parents ne parlaient ni français ni anglais. Cette personne a pu faire le lien langagier pour discuter ce que l'on offre à l'école et comment on va procéder à l'inscription, aussi de savoir tous les services communautaires qui peuvent être offerts à eux pour les appuyer dans le déménagement, dans le nouveau pays.

Il faut aussi trouver des stratégies pour engager les parents nouvellement arrivés dans la vie de l'école, car culturellement, ils ont dans la tête de faire confiance à l'école et ils vont s'occuper de ce qui se passe à la maison. Il faut essayer d'aller chercher les parents pour qu'ils s'impliquent davantage au sein de l'école... nous, ça a été dans notre plan d'amélioration d'école, dans les dernières années, une des priorités, on voulait les voir lors des assemblées, des rencontres de bulletins, soirées, au moins 80 % des parents présents. On a travaillé vraiment fort à développer des stratégies pour que les parents puissent se présenter à l'école. On a réussi dans les dernières années, ce n'est plus dans notre plan d'amélioration.

Un leader scolaire veut que les parents nouvellement arrivés soient présents dans son école pour poser des questions, rencontrer les enseignantes et les enseignants. Moi, accueillir des gens qui viennent d'ailleurs, c'est un cadeau. Ils ont choisi notre école, notre conseil scolaire. On se doit de les traiter avec respect. On a des personnes liaisons qui peuvent aussi les accompagner hors de l'école. Il y a des fondations aussi qui nous aident à mettre des choses sur pied pour que les gens se sentent à l'aise de venir à l'école. J'apprécie ce contact avec les parents... j'ai de l'empathie et un sentiment d'accueil envers eux.

Dans certaines écoles, des ajustements sont nécessaires pour répondre aux besoins de la clientèle, comme c'est le cas de cette école, où on fait plus de travail au niveau de l'ALF, on a moins d'élèves PANA. Donc, au niveau de l'ALF, on a quand même beaucoup de demandes, mais la majorité du travail est faite dans les salles de classe par les enseignantes et les enseignants, en faisant

des adaptations et des modifications pour aider les élèves à acquérir un vocabulaire un peu plus solide.

Les travailleurs en établissement des écoles (TEC) assurent un lien entre l'école, les élèves, les parents, la communauté, ils sont fantastiques et travaillent bien avec nos enseignantes et nos enseignants, qui vont accueillir les élèves en salle de classe régulière, qui sont des nouveaux arrivants, ou venir appuyer l'enseignante ou l'enseignant responsable de la salle de classe d'accueil. On a quand même une salle de classe d'accueil dans 2 écoles dans notre conseil scolaire, donc, c'est important.

Villegas et Lucas, (2003) décrivent l'ouverture à la culture comme une caractéristique importante des pratiques pédagogiques qui mènent à l'intégration de la diversité et de la culture au sein de l'école. La diversité se manifeste de différentes façons, comme le mentionne un leader scolaire. Au niveau de la diversité, oui, mon école est assez diverse au niveau de la population des élèves, parce qu'on est une école alternative. Donc, on accueille les élèves qui ne fonctionnent pas nécessairement dans le cadre d'une école secondaire régulière. On a des élèves transgenres, on a des élèves de différentes races, on a une variété d'élèves qui vivent une variété de défis. C'est très difficile de les engager, parce que c'est pour ça qu'ils sont là, mais le personnel est engagé, puis les intervenantes et intervenants sont engagés. On travaille avec les élèves.

Dans un environnement ouvert à la culture, la salle de classe se transforme en un amalgame, une diversité, une gamme de perspectives qui contribuent à l'enrichissement de l'environnement d'apprentissage. La compréhension du bagage social et culturel que l'élève apporte à l'école fait partie de son identité, de ses antécédents et de ses expériences. C'est pourquoi un leader scolaire affirme qu'il faut être ouvert aux différentes cultures. Je pense qu'il ne faut pas privilégier une célébration par rapport à une autre. Il faut tout célébrer. Moi, je laisse ça surtout aux salles de classe, parce que, selon les différents groupes...

Selon McDonnell, (2009), à prendre en compte les multiples façons de percevoir la réalité de l'élève à partir de son vécu. À cet égard, un leader scolaire commence une prise en charge dès qu'on accueille une famille immigrante ; j'appelle ma travailleuse en établissement, elle sensibilise le personnel, elle nous enseigne plein de choses et elle appuie la famille, ce qui aide à accueillir cette famille-là dans un nouveau système scolaire. Alors, c'est pour moi une ressource très importante, cette personne-là.

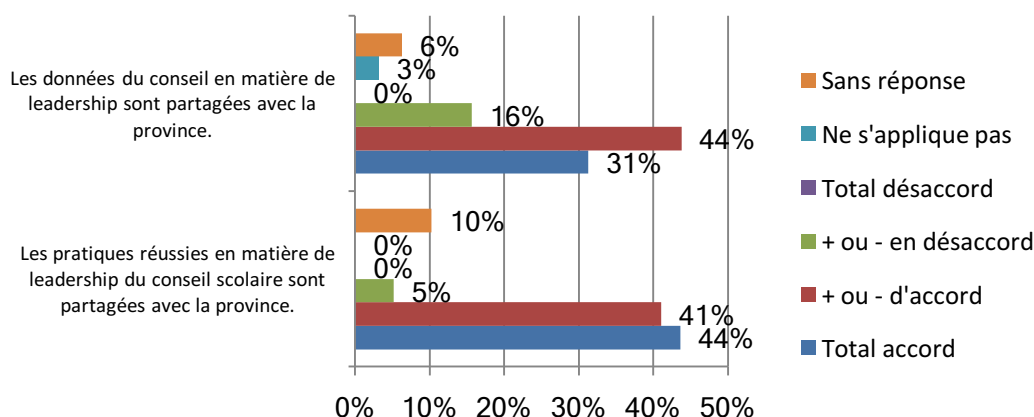
Un leader scolaire ajoute que PANA pour nous, c'est un programme important parce qu'on a de haut niveau de jeunes qui nous arrivent de différents pays. ..En travaillant avec les gens de la communauté on apporte de grandes forces à l'école.

Question 4 : Comment les pratiques de leadership efficaces des leaders scolaires et des leaders du système des écoles et des conseils scolaires de langue française influencent-elles les pratiques de leadership et le développement des ressources personnelles en leadership des leaders scolaires et des leaders du système de la province ?

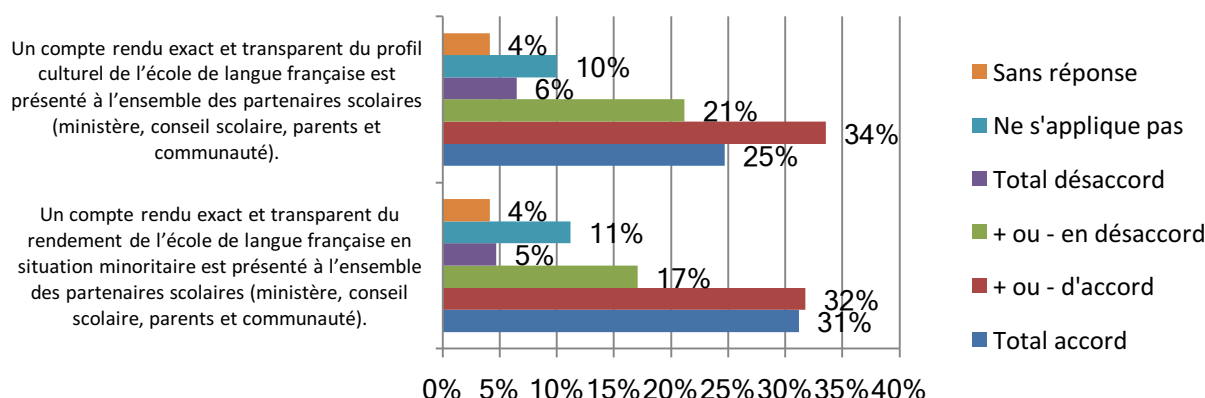
Au cours des années, les conseils scolaires catholiques et publiques de langue française, sous l'égide du Conseil ontarien des directrices et directeurs d'éducation de langue française (CODELF), ont décloisonné et mis en commun les pratiques entre les salles de classe et les écoles. Celles-ci sont communiquées à l'échelle des conseils scolaires lors de séances provinciales et régionales de partage, de téléconférences et de Webinaires. Les membres du CODELF collaborent avec le Council of Ontario Directors of Education (CODE), une organisation composée de direction de l'éducation de chacun des 72 conseils scolaires catholiques et publiques anglophones, et catholiques et publiques francophones. De plus l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario (ILE) fondé en 2006 appuie la mise en application de politiques et de recherches sur

le leadership efficace favorisant le rendement et le bien-être des élèves. L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario (ILE) est constitué de représentantes et représentants d'associations de directions d'école et de directions adjointes, d'associations d'agentes et d'agents de supervision, de conseils de directions de l'éducation, du Ontario Association of Senior Business Officials et du Ministère de l'Éducation, lesquels travaillent en partenariat pour mettre au point un modèle de leadership stratégique de haut calibre à l'échelle des écoles, des conseils scolaires et de la province. (www.education-leadership-ontario.ca). Il reste à voir comment les pratiques de leadership sont partagées et ont une influence au-delà des instances formelles de l'Institut et des conseils représentatifs des leaders des conseils scolaires de langue française et de la province.

Leaders du système



Leaders scolaires



1 – Partage des pratiques efficaces de leadership des conseils scolaires de langue française – Leadership au niveau du conseil scolaire

En tant que leaders du système, les pratiques de leadership consistent à :

- ✓ **Favoriser des relations de travail productives avec les intervenantes et intervenants en éducation.**

Des leaders de conseils scolaires de langue française ont communiqué leurs succès à leurs collègues respectifs et à ceux des écoles de langue anglaise, plutôt indirectement à travers Facebook, des communiqués, des actions qui se passent dans la communauté, mais ce n'est pas comme si on achemine un courriel direct à un autre conseil scolaire pour dire : « Voilà un bon programme, on a eu tellement de succès. »

Du côté des conseils scolaires de langue française, il y a quelques comités qui existent à travers les 12 conseils francophones, ... on partage beaucoup nos succès à ce niveau-là, mais c'est plutôt informel lors de réunions... et en ce qui a trait aux conseils scolaires de langue anglaise, il n'y a pas de rencontres formelles, mais informellement avec des collègues si on a des appels, on peut certainement partager, mais il n'y a pas de processus spécifique de partage.

Un conseil scolaire de langue française vit d'ailleurs une situation particulière, ... on a trois communautés dans lesquelles nos écoles secondaires sont situés dans une école anglophone. En plus de ça, une d'entre elle est dans une situation particulière parce que cette école secondaire est ce qu'on appelle une école mariée, donc les deux conseils scolaires de langue française se sont mis ensemble, on se divise les élèves à 50/50, les enseignantes et enseignants enseignent à tous les élèves d'un côté ou de l'autre, donc les élèves ne voient pas la différence entre une enseignante et un enseignant catholique et une enseignante et un enseignant publique.

Un leader du système souligne que : C'est du cas par cas, si on a quelque chose qui va bien et on a un appel d'un collègue anglophone qui souhaite venir faire une visite chez nous, on est accueillant, on est ouvert et on partage l'information et vice-versa. Si nous-autres on entend qu'il y a une belle réussite dans une école anglophone, on fait des démarches au niveau local. De l'autre façon, c'est si on a des données qui sont très révélatrices au niveau provincial, il y a des fois des agentes et agents du Ministère qui reconnaissent qu'un conseil scolaire a un succès particulier, puis qu'il y a des personnes clés qui seraient intéressantes, ils vont les approcher pour que ces gens-là puissent présenter dans un forum provincial, soit avec 12 conseils scolaires de langue française ou même au-delà de ça, puis de temps à autre, on a nos collègues qui sont invités à partager des nouveautés, soit en enfance en difficulté (EED), soit en d'autres domaines. Ça, c'est le modèle qui est employé à l'interne.

Au-delà de ces rencontres informelles et spontanées, de nouvelles perspectives de partage plus structurées semblent pointer

à l'horizon. Un leader du système affirme qu'il y a aussi une nouvelle initiative du Ministère, il y a la vérification interne des conseils scolaires qui étudient tous les volets, que ce soit financier, ressources humaines ou pédagogiques. La nouvelle initiative va demander aux conseils scolaires de partager leurs pratiques réussies, donc, il va y avoir une banque de données qu'on pourra aller consulter: « Alors, voilà en EED, ce conseil-là a fait ça, on ne le fait pas, peut-être qu'on pourrait adopter quelque chose. » Donc, il va y avoir une banque de données qui est en train de se créer à travers la province anglophone et francophone. Je ne suis pas certaine comment on va la partager, anglais ou français, mais je sais qu'entre francophones on va la partager.

Il y a aussi des rencontres régionales qui permettent des échanges avec les conseils scolaires anglophones. Cependant, quand on fait les échanges avec les conseils scolaires anglophones, ce ne sont pas toujours les mêmes réalités ... parce qu'on n'a pas les mêmes réalités, les mêmes données, les mêmes cibles. ... mais c'est important que la voix des francophones et du conseil scolaire de langue française soit entendue à toutes les tables, que ce soit au niveau de l'enfance en difficulté, les services sociaux, les services pour les enfants et la famille, les partenaires communautaires...

Le partage de ressources au niveau de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SDLC) réussi se fait par l'entremise du Centre de leadership en éducation (CLE). Ils ont un site Web, et sur le site Web, il y a un endroit où un forum où les gens peuvent déposer des ressources, des stratégies ou des outils qu'ils ont élaborés qui permettaient d'appuyer justement la mise en œuvre, la Stratégie du développement du leadership du conseil scolaire (SDLC). Donc, plus particulièrement au début, je me souviens quand on a commencé à travailler nos propres stratégies/processus pour répondre aux différents volets de la SDLC. J'allais régulièrement consulter le site, et il y avait des ressources de tous les conseils scolaires de la province, autant anglophones, francophones, catholiques, publics. Les gens déposaient, dès qu'on développait un outil, même nous, ici, on en a déposé quelques-uns qui étaient disponibles aux leaders des systèmes d'éducation à travers la province pour aller s'inspirer ou utiliser. On pouvait aller chercher des ressources, les adapter, les ajuster, les modifier pour répondre à nos besoins.

Il faut aussi reconnaître qu'il y a plusieurs organismes en province au niveau de partages d'informations. Je pense au Ontario Institute for Studies in Education (OISE), où ils élaborent parfois des politiques standards qu'un conseil scolaire peut adopter, que ce soit les antécédents criminels, vie privée... Il y a du travail dans le domaine des affaires surtout qui est fait et qui est disponible pour partager.

Un leader rapporte qu'il y a un comité d'une municipalité de la province où siègent des conseillères et des conseillers scolaires de l'ensemble des quatre conseils scolaires ... Au niveau

administratif, avec les anglophones, il y a ce qu'on appelle des *Régional Educational Council (REC)*. Donc ce sont très souvent des directions de l'éducation, anglophones et francophones, évidemment qui discutent de pratiques réussies ... Au niveau provincial... Il y a des rencontres du *Council of Ontario Directors of Education (CODE)* qui comprend l'ensemble des directions de l'éducation de l'Ontario.

Résultats des questions de l'étude

Résultats de la première question

En réponse à la première question : Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française favorisent-elles la réussite scolaire dans un contexte minoritaire, les résultats de l'étude démontrent que les conseils scolaires catholiques et publics ainsi que leurs écoles ont élaboré diverses stratégies afin d'opérationnaliser les neuf caractéristiques du *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française (CECS)* du *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)*. Des processus liés à l'élaboration d'une vision, aux politiques, aux budgets, à l'obligation de rendre des comptes, à l'amélioration de l'enseignement, à l'allocation des ressources, à l'utilisation des données, au perfectionnement professionnel et au développement du leadership sont mis en place afin d'accroître la capacité à maximiser la réussite de tous les élèves qui leur sont confiés.

Une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière de profil d'une personne éduquée

- ✓ La mission, la vision et les objectifs sont les balises pour définir les orientations du conseil scolaire et constituent les référentiels compris par tous les membres du conseil scolaire afin de guider les prises de décisions des leaders du système et des leaders scolaires.
- ✓ La vision catholique des conseils scolaires est mise en pratique et le message chrétien est incarné dans les orientations, les relations et les procédures de fonctionnement. L'école catholique est porteuse des symboles qui reflètent la foi.
- ✓ Les planifications stratégiques et les plans d'amélioration des conseils scolaires et des écoles catholiques et publics sont élaborés de manière générale dans la transparence et en collaboration avec les intervenantes et intervenants du conseil scolaire et des écoles catholiques et publics.
- ✓ Les priorités fondamentales des plans stratégiques qui intègrent aussi celles du Ministère de l'Éducation de l'Ontario portent sur les meilleurs niveaux de rendement et la réussite des élèves, le bien-être du personnel et des élèves, et la confiance des parents et de la communauté.
- ✓ Les plans d'amélioration du conseil scolaire inspirent l'élaboration de ceux des écoles. Des mesures sont prises afin que les plans d'amélioration et les

planifications stratégiques qui font partie de la vision du conseil scolaire soient communiqués par les leaders du système et les leaders scolaires qui ont des relations ouvertes et collaboratives.

- ✓ Les leaders scolaires tout en s'engageant à faire de l'école un milieu enrichissant avec des attentes élevées pour les élèves et le personnel encouragent l'innovation pédagogique dans l'enseignement.

Une orientation pédagogique cohérente

- ✓ Les leaders du système et les leaders scolaires véhiculent une croyance forte en la capacité du personnel du conseil scolaire et de l'école à atteindre des normes élevées pour tous les élèves ainsi que des normes d'excellence pour l'enseignement et le leadership. Il y a aussi une volonté d'identifier les faibles rendements et les obstacles à la réussite, d'accepter la responsabilité des échecs et de chercher des solutions.
- ✓ Les leaders du système travaillent en collaboration avec les leaders scolaires afin de cibler des objectifs précis et des stratégies efficaces.
- ✓ Les normes de rendement pour les élèves sont élevées et réalistes tout en tenant compte de leur cheminement et de leur bien-être. L'évaluation des apprentissages permet de récupérer en priorité les élèves qui ont besoin d'un soutien accru.
- ✓ Les efforts d'amélioration qui se constituent en réseaux d'apprentissage entre les écoles des conseils scolaires se concentrent sur les besoins et les intérêts des élèves.
- ✓ Les leaders scolaires font de l'observation dans les salles de classe et formulent des commentaires constructifs au personnel enseignant.
- ✓ Les leaders scolaires soutiennent et appuient le personnel enseignant pour la mise en œuvre d'approches pédagogiques prometteuses et appuyées par des preuves.
- ✓ Le personnel enseignant a du temps alloué pour collaborer et partager avec leurs collègues leurs pratiques innovantes. Les ressources du conseil scolaire sont à leur disposition afin de les appuyer dans leur démarche pédagogique.
- ✓ Au sein des conseils scolaires catholiques, les programmes tiennent compte de la catholicité. La vie pastorale fait partie du vécu quotidien de l'école catholique.

Une utilisation consciente et systématique des données provenant de sources multiples pour orienter les décisions

- ✓ La compréhension de l'utilisation des données est prioritaire ainsi que la conception du maintien d'une banque de données de multiples sources à l'échelle du conseil scolaire. Le personnel enseignant et les leaders scolaires travaillent en collaboration pour analyser des données multiples avant de prendre des décisions sur les façons d'améliorer le rendement des élèves et d'établir des objectifs communs.
- ✓ Une culture axée sur les données commence à s'intégrer aux approches pédagogiques validées par la recherche. Les conseils scolaires considèrent que c'est une valeur ajoutée

de participer à des recherches dont les résultats pourraient les aider dans leurs prises de décisions.

- ✓ La formation par accompagnement ou avec des outils de technologie aident les leaders scolaires et le personnel enseignant à analyser et à interpréter les données.
- ✓ Des systèmes informatisés de gestion des données donnent accès en tout temps à un portrait global du progrès de l'élève afin de lui fournir des interventions ponctuelles et spécifiques appropriées.
- ✓ Le résultat des tests provinciaux de l'OQRE est une responsabilité de l'école, ce qui amène à interpréter les résultats dans un esprit de questionnement à savoir : que veulent dire les résultats, que peut-on faire pour s'améliorer, comment trouver de nouvelles stratégies pour harmoniser les pratiques, comment s'ouvrir à la créativité?

La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage

- ✓ Les structures et les normes à l'intérieur des conseils scolaires et des écoles favorisent des conversations régulières portant sur l'enseignement et l'apprentissage.
- ✓ Les leaders scolaires bâtissent un environnement sécuritaire et positif ainsi qu'une culture de l'école propice à l'apprentissage. Ils organisent l'horaire, participent aux événements de l'école et de la communauté, assurent une présence au sein de l'école en interagissant avec les élèves, le personnel enseignant, les parents. Ils s'assurent que le personnel enseignant participe à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions et des politiques importantes du conseil scolaire.
- ✓ Les rencontres équipes-écoles se penchent sur la réussite scolaire qui inclut la valorisation de l'estime de soi de l'élève, son bien-être et son apprentissage des savoirs. Ces composantes de la réussite scolaire sont appuyées par l'enseignement et les activités appropriées avec des objectifs clairs et applicables d'amélioration. Un climat de discipline positif engendre un environnement de confiance respectueuse.
- ✓ La culture de collégialité met en confiance les membres du personnel enseignant pour discuter ouvertement des difficultés rencontrées dans leurs pratiques pédagogiques. Cette communication ouverte soutient une communauté d'apprentissage professionnelle qui permet au personnel enseignant d'assumer un rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire positif et de soutenir les valeurs de l'école de langue française en situation minoritaire.
- ✓ Le leader scolaire et le personnel enseignant travaillent directement avec les familles de divers milieux pour les aider à soutenir leurs enfants à la maison en vue de leur réussite scolaire.

Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation

- ✓ Le perfectionnement professionnel est une fonction essentielle des efforts d'amélioration pour mettre en œuvre les priorités de la mission, de la vision et des objectifs du conseil scolaire.
- ✓ Le perfectionnement professionnel facilite le monitoring de la mise en œuvre des connaissances pour atteindre les objectifs d'amélioration. Il s'insère dans un plan annuel qui devient la porte d'entrée pour accompagner le personnel enseignant dans son cheminement tant pour sa croissance personnelle que pour sa formation par rapport aux priorités de l'école et du conseil scolaire.
- ✓ Les plans d'amélioration guident les activités de perfectionnement professionnel. Les réunions mensuelles constituent des occasions de perfectionnement professionnel, elles fournissent le contexte approprié pour que les idées du personnel soient écoutées, valorisées et prises en considération. Elles mènent aussi à des discussions constructives sur les pratiques réussies.
- ✓ Le plan de croissance professionnelle détermine les formations propices au cheminement du personnel enseignant et des leaders scolaires tout en les aidant à se fixer des objectifs d'apprentissage professionnel.
- ✓ Des modèles de réseaux permettent de décentraliser la formation selon les besoins collectifs et individuels du personnel enseignant. Ils offrent au personnel enseignant la possibilité de réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y arriver.
- ✓ Les ressources pour le perfectionnement professionnel sont allouées aux activités de communautés d'apprentissage professionnelles où la collaboration et les discussions entre pairs portent sur différents thèmes pour la mise à jour de stratégies et d'approches pédagogiques.

Les politiques, les structures, les procédures et les budgets en matière de personnel et de gestion du temps sont harmonisés avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire

- ✓ Le processus budgétaire appuie les besoins des écoles et des services avec comme visée l'amélioration du rendement des élèves. Les cadres supérieurs contribuent à l'harmonisation des budgets avec les objectifs des plans d'amélioration découlant de la mission, de la vision et des objectifs du conseil scolaire. Les leaders du système et les leaders scolaires travaillent ensemble afin que les écoles reçoivent les ressources dont elles ont besoin.
- ✓ Une analyse fréquente et continue est effectuée par rapport aux besoins particuliers de certains élèves. Elle vise aussi à s'assurer que les structures organisationnelles des budgets soutiennent le personnel enseignant dans la mise à niveau de leurs pratiques pédagogiques.
- ✓ L'affectation des ressources est liée aux priorités essentielles pour renforcer les capacités pédagogiques en mathématiques et en littératie.

Une approche globale en matière de développement de leadership

- ✓ La planification de la relève s'accompagne d'un processus continu qui permet d'identifier les leaders potentiels. Elle est fondée sur des données probantes qui reflètent les besoins particuliers des conseils scolaires et des écoles. Des procédures permettent de recruter, de choisir et d'évaluer les leaders du système et les leaders scolaires.
- ✓ Les conseils scolaires de langue française ont mis en place des processus d'évaluation et de suivi des compétences de leurs leaders scolaires. Ces derniers ont accès à du mentorat et sont évalués en fonction de leur plan annuel de croissance professionnelle. Leur accompagnement se fait aussi bien de façon formelle qu'informelle et s'accompagne de discussions portant entre autres sur le bon fonctionnement de l'école, le climat scolaire, la réussite scolaire, le plan de croissance professionnelle.
- ✓ Le leadership partagé, le leadership culturel et le leadership pédagogique réfèrent à la *Politique d'aménagement linguistique* et sont valorisés au sein des conseils scolaires.
- ✓ Le leadership de compétences des leaders du système et des leaders scolaires se manifeste par une connaissance et une compréhension approfondies de l'école en situation minoritaire francophone, de la communauté francophone et des défis qui lui sont propres.
- ✓ Les leaders fondent leurs décisions sur un ensemble de valeurs qu'ils peuvent défendre aisément. Au chapitre des résolutions de problèmes, les leaders restent calmes et confiants, consultent et prennent le temps nécessaire pour arriver à une interprétation complète de la situation et les conséquences de toute décision. Ils créent un climat émotionnel positif où le personnel peut donner son point de vue et se sent écouté.
- ✓ De façon particulière, les ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique des leaders leur permettent de rebondir après un échec et de persévérer devant l'adversité ou les difficultés. Les leaders ont confiance dans leur capacité à trouver des moyens pour atteindre leurs objectifs et sont optimistes que leurs initiatives produiront des résultats positifs.

Un modèle de gouvernance des conseillères et conseillers scolaires axé sur les politiques

- ✓ Les conseillères et conseillers scolaires contribuent à l'élaboration du plan stratégique. Ils s'assurent que l'élaboration des politiques porte sur l'amélioration de l'apprentissage et du bien-être des élèves.
- ✓ Les conseillères et conseillers scolaires collaborent avec les leaders du système et respectent leur rôle dans les activités quotidiennes de gestion du conseil scolaire.
- ✓ Les conseillères et conseillers scolaires sont consultés et engagés dans les activités du conseil scolaire et de la communauté. Ils contribuent à l'établissement et au maintien de relations de travail productives.

Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants

- ✓ La communication au sein des conseils scolaires catholiques et publiques est soutenue par la notion de services et d'école communautaire. Ce qui veut dire que l'école est un lieu de convergence pour la famille et la communauté.
- ✓ Les interactions avec le personnel enseignant, les élèves et les parents se font dans un environnement de respect mutuel et sont porteuses du maintien de l'espace francophone. Des sondages auprès du personnel, des élèves et des parents contribuent au maintien d'un climat convivial qui est bâti sur la confiance.
- ✓ Les écoles catholiques créent des liens étroits avec les diocèses.
- ✓ Les leaders du système et les leaders scolaires collaborent et participent aux initiatives du Ministère de l'Éducation.

Résultats de la deuxième question

En réponse à la deuxième question de l'étude : Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française développent-elles les capacités du personnel scolaire, des familles et des élèves pour maintenir leur identité linguistique et culturelle francophones, les résultats montrent que les conseils scolaires catholiques et publiques ont mis en place des interventions qui s'insèrent dans les visées stratégiques en situation minoritaire francophone de la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL). Ces interventions sont associées au développement de la culture et de l'identité, aux attitudes porteuses d'affirmation culturelle, d'animation culturelle et d'espace francophone.

Appropriation de la langue et de la culture françaises en situation minoritaire francophone

- ✓ La *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) est considérée comme la pierre d'assise des conseils scolaires de langue française. Les leaders du système et les leaders scolaires déploient des efforts pour que l'école forme une communauté francophone vivante et que la valorisation de la langue et de la culture françaises s'insèrent au quotidien dans les pratiques pédagogiques.
- ✓ L'école fait le pont entre la famille et la communauté pour occasionner des rencontres, diversifier les expériences d'apprentissage des élèves et les exposer aux contenus culturels en langue française. Les partenaires communautaires sont les acteurs clés dans la vie culturelle des élèves, car ils fournissent, à l'école et à l'extérieur de l'école, des occasions de s'exprimer, de s'engager et d'agir dans les principaux lieux de vie de la francophonie ontarienne. Les actions convergées de l'école, les parents et les communautés créent une dynamique essentielle au développement d'un espace francophone propice à la construction identitaire des élèves.
- ✓ La promotion de la culture et de la langue françaises qui reflète la fierté et l'identité francophones se concrétise

dans plusieurs initiatives aussi bien au conseil scolaire que dans les écoles. Les leaders profitent des occasions formelles et informelles pour expliquer le mandat éducatif et culturel de l'école de langue française, sa vision et ses objectifs aux intervenantes et intervenants en éducation.

- ✓ Le perfectionnement professionnel intègre les axes d'intervention de la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL). Le personnel scolaire évalue ses progrès vers l'atteinte des objectifs liés au mandat éducatif et culturel de l'école. Il est encouragé à réfléchir sur sa propre construction identitaire afin d'agir à titre de modèle, passeur et médiateur culturel auprès des élèves.
- ✓ Les conseils scolaires ont des plans de recrutement pour attirer les élèves de langue française et les ayants droit et de les maintenir dans les écoles de langue française durant la période de transition de l'élémentaire au secondaire, période durant laquelle on observe une mobilisation accrue des élèves vers d'autres systèmes.

Orientation pédagogique axée sur l'appropriation de la culture en situation minoritaire

- ✓ Les objectifs de l'école sont harmonisés avec ceux du conseil scolaire, de la (PAL) et de la province. Dans un tel contexte, le personnel enseignant établit des liens entre les objectifs culturels de l'école et ceux du Ministère de l'Éducation de l'Ontario afin de renforcer l'engagement envers les efforts pour améliorer l'école et le rendement des élèves.
- ✓ Le personnel de l'école et les autres partenaires en éducation participent au rapprochement entre la vision de l'école, l'approche culturelle de l'enseignement et les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province. Les parents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans le cheminement culturel de leurs enfants. Des réseaux du système scolaire appuient les parents qui connaissent peu le français.
- ✓ Des ressources sont mises en place pour actualiser les priorités relatives à l'enseignement et à l'intégration de la culture francophone dans l'apprentissage. Le personnel enseignant participe à l'observation des pratiques culturelles d'enseignement efficace dans son école ou d'autres écoles. Il a du temps alloué pour l'élaboration de stratégies pour promouvoir la construction identitaire et l'amélioration des pratiques culturelles.
- ✓ L'animation culturelle joue un rôle essentiel pour aider les écoles à intégrer la pédagogie culturelle et la construction identitaire. Elle constitue un facteur de motivation pour que les élèves poursuivent leurs études en français.
- ✓ Les principes de l'approche culturelle qui visent la réussite des élèves en conformité avec la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) sont intégrés au perfectionnement professionnel et à la planification des apprentissages prescrits par le curriculum.
- ✓ Dans le contexte de l'éducation catholique, la construction identitaire fait le lien avec les valeurs du catholicisme.

Résultats de la troisième question

En réponse à la question de l'étude : Comment les pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française soutiennent-elles un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française, les résultats révèlent que les conseils scolaires catholiques et publics ont mis en place des interventions qui s'insèrent dans les visées de la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) en ce qui concerne le pluralisme et le dynamisme de la communauté minoritaire de langue française. Ces conseils scolaires ont aussi créé des structures afin de faciliter l'inclusion de la diversité dans l'espace francophone de leurs écoles, car la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) définit clairement l'école comme un milieu de vie où l'élève s'approprie sa culture et aussi s'ouvre à celle de l'autre.

Mise en place d'un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté minoritaire de langue française :

- ✓ Les leaders du système et les leaders scolaires soutiennent le pluralisme d'une école communautaire francophone. Cet appui se manifeste par des politiques et procédures inclusives pour promouvoir et soutenir l'équité et le respect de la diversité du personnel et des élèves. Les leaders participent à des formations sur des questions liées à l'équité et à la diversité.
- ✓ L'enseignement tient compte du *Programme d'actualisation linguistique* (ALF) et du *Programme d'appui aux nouveaux arrivants* (PANA). Des programmes d'accueil et des services existent pour les élèves nouvellement arrivés et leurs parents et des stratégies sont élaborées pour la gestion de salle de classe pluriethnique. Les compétences culturelles véhiculées à l'école prennent en compte la curiosité à l'égard des différences culturelles.
- ✓ L'accueil des élèves nouvellement arrivés tient compte de leurs expériences antérieures et dans certaines écoles, une personne désignée appuie le processus d'intégration des élèves nouvellement arrivés.
- ✓ Les parents des élèves nouvellement arrivés sont accueillis et orientés vers les ressources communautaires appropriées. Des structures de communication comme par exemple des travailleurs en établissement des écoles (TEC) assurent les liens entre l'école, les parents et la communauté.
- ✓ Les activités d'inclusion et d'ouverture à la diversité constituent, au sein de l'école, les piliers de la dynamique d'un espace francophone pluraliste. La célébration des différentes cultures fait partie du vécu de l'école et elle s'insère dans une démarche d'accueil de toutes les communautés francophones y compris celles issues de l'immigration récente.

Résultats de la quatrième question

En réponse à la question de l'étude : Comment les pratiques de leadership efficaces des leaders scolaires et les leaders du système des écoles et des conseils scolaires de langue française influencent-elles les pratiques de leadership et le développement des ressources personnelles en leadership des leaders scolaires et des leaders du système de la province? Il s'avère, à la lumière des résultats, que les pratiques réussies des conseils scolaires sont communiquées à la province de différentes façons. De plus, les partenaires du Ministère de l'Éducation reçoivent les rapports qui font partie de la reddition des comptes de la province.

Influence des pratiques de leadership et du développement des ressources personnelles en leadership

- ✓ Le conseil ontarien des directrices et directeurs d'éducation en langue française mettent en commun leurs pratiques de leadership et leurs ressources qui sont communiquées lors de séances provinciales et régionales de partage, de téléconférences, de Webinaires et du Centre de leadership de l'Ontario.
- ✓ Le compte rendu exact et transparent du rendement et du profil culturel de l'école de langue française est présenté à l'ensemble des partenaires scolaires que sont le ministère, les parents et les communautés.
- ✓ Les leaders de langue française communiquent leur succès à leurs collègues respectifs et à ceux de langue anglaise de façon informelle.
- ✓ L'interrelation entre les conseils scolaires de langue française et de langue anglaise se fait à travers divers organismes comme le Council of Ontario Directors of Education (CODE) et l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario (ILE)
- ✓ À travers la province, on retrouve des systèmes de partage dans différents comités régionaux ou municipaux qui regroupent des conseils scolaires de langue française et des conseils scolaires de langue anglaise.

Perspectives d'avenir

Suite aux analyses de l'étude, nous proposons certaines recommandations qui constituent des perspectives d'avenir afin que les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires poursuivent l'engagement des conseils scolaires catholiques et publiques à améliorer l'apprentissage de tous les élèves en réduisant les écarts de rendement entre ceux qui ont toujours bien réussi et les autres. Dans le contexte de l'éducation en langue française cet engagement doit prendre en compte les visées de la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) pour maintenir la vitalité institutionnelle de la langue et la culture françaises.

Recommandations

Leadership et éducation en langue française en situation minoritaire

Le leadership transformationnel a été la base de la conceptualisation du *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO). La tendance dans les recherches récentes sur le leadership se dirige vers un modèle hybride du leadership efficace en milieu éducatif qui reflète les pratiques pédagogiques et transformationnelles. Dans le cas de l'éducation en langue française, le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) devra prendre en compte les particularités du contexte linguistique et culturel de l'éducation en situation minoritaire francophone. À cet effet, au-delà des ajouts sur la culture et la langue parsemés dans les composantes du Leadership au niveau de l'école de langue française, les neuf caractéristiques du *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française* devront refléter davantage les compétences de leadership efficace en situation minoritaire qui selon la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) a des attributs pédagogiques, participatifs et partagés. Cela revient à inclure des caractéristiques plus spécifiques qui se rapportent au mandat de l'école de langue française comme par exemple : une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées d'une personne éduquée et consciente de sa francophonie ou encore une orientation pédagogique cohérente qui inclut l'approche culturelle de l'enseignement.

Les leaders soulignent l'importance que le Ministère de l'Éducation de l'Ontario soutient par tous les moyens la spécificité de l'éducation en langue française et son leadership. Un tel appui permettra la poursuite d'une collaboration efficace pour relever les défis propres à la situation minoritaire et à la valorisation des leaders de langue française dont les pratiques de leadership doivent actualiser les politiques et les initiatives du Ministère

Pratiques de leadership

- ✓ Des liens constants doivent être maintenus entre tous les services du conseil scolaire et les écoles pour la mise à jour des ressources.
- ✓ Les conseils scolaires de langue française doivent avoir accès à des ressources supplémentaires de la province pour les défis relatifs à la relève des leaders du système et des leaders scolaires dans un contexte de dispersion géographique.
- ✓ La mise en œuvre des ressources personnelles en leadership pour appuyer les pratiques de leadership du leader efficace devrait se poursuivre de façon plus formelle tout en faisant partie du mentorat et de l'accompagnement des leaders.

Appropriation de la culture, dynamisme et pluralisme en conformité avec la *Politique d'aménagement linguistique*

- ✓ Le cheminement culturel devra être intégré à l'analyse systématique des données pour éclairer la prise de décisions concernant l'intégration de la culture et de la construction identitaire.
- ✓ Les services aux élèves devront continuer à tenir compte des multiples besoins d'une école de langue française pluraliste.

Influence des pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires de langue française

- ✓ Pour connaître l'influence des pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires de langue française, il faudrait interroger un échantillon représentatif des leaders du système et des leaders scolaires des conseils scolaires anglophones et en faire une étude comparative.
- ✓ Il existe déjà plusieurs initiatives sur le leadership à travers la province. Toutefois, si on veut que les pratiques de leadership de la province s'influencent, il faudrait établir avec des thèmes précis, et à l'échelle locale,

régionale et provinciale des forums formels de partage de pratiques de leadership innovatrices entre les leaders des conseils scolaires anglophones et les leaders des conseils de langue française pour l'avancement de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL). Ils apprendront ainsi les uns des autres comment les objectifs de la province de l'Ontario en matière de réussite scolaire et du bien-être des élèves sont atteints dans différents contextes. La relève pourrait d'ailleurs bénéficier de ces forums, d'autant plus qu'à cause de facteur démographique, certains conseils scolaires de langue française doivent recourir à différents procédés pour constituer un bassin potentiel de futurs leaders.

Suivi proposé de l'étude

La prise de parole du personnel enseignant des écoles de langue française dans une étude qualitative permettrait d'examiner comment sont intégrées les pratiques de leadership et les ressources personnelles de leadership des leaders du système et des leaders scolaires dans le quotidien de la salle de classe pour la réussite scolaire et le bien-être des élèves.

Conclusion

Pour accomplir les objectifs d'amélioration au niveau des écoles, les leaders du système et les leaders scolaires doivent inclure dans leurs prises de décisions les dimensions essentielles de langue et de culture françaises en situation minoritaire. Cette prise en charge de ces dimensions est un apport au développement du leadership éducatif en situation minoritaire francophone dans la province de l'Ontario et a un impact sur le processus de recrutement. Comme le souligne un leader, *le processus de recrutement pour un poste de leadership doit débuter tôt.dès qu'on a des nouveaux enseignantes et enseignants qui vous arrivent, on les encourage dès la première journée à poursuivre leurs études ... à développer leurs connaissances ... il faut aller les chercher et solliciter et encourager.*

En regard de la notion de la réussite scolaire reliée au rendement de l'élève mesurée par les tests provinciaux de l'Office de la qualité et de la responsabilisation en éducation, (OPRQ) et le taux d'obtention des diplômes d'études secondaires (DESO), il appert qu'en 2016 les élèves des conseils scolaires de langue française ont eu un taux d'obtention du diplôme d'études secondaires en cinq ans de 90.5% et 88.1% pour l'obtention du diplôme en cinq ans, de plus, les élèves de 3^{ème} et 6^{ème} années ont eu un rendement équivalent ou supérieur à la norme provinciale en lecture, écriture et mathématiques. Les recherches n'ont pas encore établi une corrélation entre la réussite scolaire et le climat organisationnel. Le but de la présente étude ne portait donc pas sur cette corrélation mais se penchait principalement sur la façon que les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires des conseils scolaires et des écoles contribuaient à la réussite scolaire.

L'étude, à travers les données quantitatives et qualitatives, constate que les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires des conseils et écoles de langue française de l'Ontario sont bâties sur les compétences d'un leadership efficace qui a des attributs pédagogiques, participatifs et partagés ainsi qu'une connaissance

approfondie du milieu francophone minoritaire. Ces pratiques sont associées à une école de proximité avec la communauté qui se définit d'ailleurs comme une école communautaire au service des parents et des élèves. Les actions des conseils scolaires et des écoles convergent vers la réussite scolaire et le bien-être des élèves. Tout est mis en œuvre pour combler les écarts et accompagner l'élève dans son cheminement, et c'est aussi par l'accompagnement que se fait le développement professionnel du personnel enseignant et des leaders. Et pour reprendre une expression bien franco-ontarienne, c'est une communauté scolaire qui est tricotée serrée, cela veut dire qui se tient main dans la main tout au long du parcours de l'élève à l'école, et s'assure que l'élève en plus de réussir le scolaire, se définit comme francophone en s'investissant dans l'apprentissage de la langue française et l'appropriation de la culture française. C'est un défi complexe mais les leaders du système et les leaders scolaires participants à l'étude ont démontré clairement dans leur prise de parole, leur engagement, leur volonté et leur capacité à réaliser le mandat de l'école de langue française, défini par la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) tout en mettant en œuvre le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) dont les données probantes se rapportent aux caractéristiques des conseils scolaires performants.

Il est à espérer que cette première étude consacrée aux leaders du système et leaders scolaires francophones de l'Ontario contribue d'une part à enrichir le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO), et d'autre part à comprendre comment s'exerce le leadership en situation minoritaire francophone qui doit desservir une école communautaire et assurer la transmission de la langue et de la culture françaises. De plus, à la lumière de cette étude, il y a lieu d'examiner la prise de parole du personnel enseignant pour comprendre comment il vit et intègre les pratiques des leaders du système et des leaders scolaires dans son quotidien en salle de classe pour la réussite scolaire et le bien-être des élèves.

Références



- Alexander, P. & Fox, E. (2004). A Historical Perspective of Reading Research and Practice. In Robert Rudell and Norman Unrau (Eds.), *Theoretical Models and Processes of Reading*, p. 33-68. Newark : International Reading Association.
- Aydin, A. & Yilmaz, S. (2013) The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences : Theory & Practice*.13 (2).806-811.
- S.J. (2008). *The Ball ,Education Debate*. Bristol: Policy Press.
- Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). *Capturing the Leadership Premium: How the World's Top School Systems are Building Leadership Capacity for the Future*. London: McKinsey & Company.
- Barth, R.S. (2001). *Teacher Leader*. Phi Delta Kappa, 82(6): 443-49.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Beaudoin, M. N., & Taylor, M. (2004). *Creating a Positive School Culture: How Principals and Teachers Can Solve Problems Together*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: a Core Resource for Improvement* . New York: Russell Sage Foundation.
- Bell, L. (2007). *Perspectives on Educational Management and Leadership*. London: Continuum International Publishing Group
- Berger, M.J. et Heller, M. (2001). *Promoting Ethnocultural Equity Education in Franco-Ontarian Schools, Language, Culture and Curriculum*, vol.14, no 2, p.130-141.
- Berger, M. J. (2003). Mise à jour des pratiques pédagogiques du personnel enseignant en actualisation linguistique (ALF). Dans Duchesne, H., *Recherche en éducation francophone en milieu minoritaire, regard croisé sur une réalité mouvante*, p. 79-97. Winnipeg, Manitoba: Presses universitaires de Saint-Boniface.
- Berger, M.J. (2009). *Leadership in Equity Practices: Issues for Social and Cultural Challenges*. Dans Sokolova, I.I.(ed.) *Pedagogical Education: Contemporary Problems, Modern Concepts, Theories and Practices*. Russian Academy of Education, Saint-Petersburg. p.270-284.
- Berger, M.J., Forgette-Giroux, R., & Dei, G.J.S. (2007). Study of Literacy and Numeracy. *Teaching and Evaluation Practices in Relation to Diversity*, 167 p. The Literacy and Numeracy Secretariat: Toronto, Ontario.
- Berger, M.J., Dei, G.J.S., & Forgette-Giroux, R. (2009). *Literacy, Diversity and Education: Meeting the Contemporary Challenge*. Journal of the Comparative and International Education Society of Canada, 38(1), 1-16.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). *Trust in schools: A Core Resource for School Reform*. Educational Leadership, 60(60), 40-45.
- Burton, N., & Brundrett, M. (2005) *Leading the Curriculum in the Primary School*. London: Paul Chapman.
- Bush, T. (2008). *From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change?* Educational Management, Administration & Leadership 36(2): 271-288.
- Campbell, C., Gold, A., & Lunt, I.(2003). *Articulating Leadership Values in Action: Conversations with School Leaders*. International Journal of Educational Reform. 6(3), 203-221.
- Cormier, M. (2004). *Finalités justes ou attentes démesurées ? Le débat autour de l'école en milieu minoritaire*. Francophonies d'Amérique , 17, 55-63.
- Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crowther F with Ferguson M and Hann L (2009) *Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Success* (2nd ed). London: Sage
- Dalley, P., & Roy, S. (2008). *Francophonie, minorités et pédagogie*. Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Dannetta, V. (2002). *What Factors Influence a Teacher's Commitment to Student Learning?* Leadership and Policy in Schools, 1 (2), 144-171.
- Darling-Hammond, L. (2006). *Constructing 21st Century Teacher Education*. Journal of Teacher Education, 57(3), 300-314.
- Darling-Hammond, L. & Bransford, J. (2005). *Preparing Teachers for a Changing World: What Teachers Should Learn and Be Able To Do*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). Review of Research: School Leadership Study. *Developing Successful Principals*. Palo Alto, CA: Stanford Educational Leadership Institute.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Desrochers, A., & Berger, M.J. (2011). *Littératie, éducation et société*. Dans, Berger, M.J., & Desrochers, A. (Eds). *L'évaluation de la littératie*. Les Presses de l'Université d'Ottawa. p. 7-27.
- Duchesnes, H., & Berger, M.J., (2004). *Défis de l'éducation francophone, Francophonies d'Amérique*, 18(1). Les Presses de l'Université d'Ottawa. 3 p.

- Earl, L.M. & Katz, S. (2006). *Leading Schools in a Data-rich World: Harnessing Data for School Improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Earl, L. & M. Fullan (2003) *Using Data in Leadership for Learning*. Cambridge Journal of Education, Vol.33, No.3, 12-24.
- Epstein, J. L., & Salinas, K. (2004). *Partnering with families and communities*. *Educational Leadership*, 61(8), 12-18.
- Farmer, D. & N. Labrie (2008) *Immigration et francophonie dans les écoles ontariennes : comment se structurent les rapports entre les institutions, les parents et le monde communautaire?* Revue des sciences de l'éducation, vol.34, no.2 , p.377-398.
- Faucher, R. (2001). *L'école française en milieu minoritaire*. CIRCEM. Université d'Ottawa.
- Fleuret, C., Bangou, F. & Berger, M.J. (2015). *Le programme d'appui aux nombreux arrivants. Un regard sur les pratiques pédagogiques mises en œuvre dans les écoles secondaires francophones en Ontario*. Éditions CFORP. 105 p.
- Garanzini, M.J., S.J. (2012) *A Catholic Response to the Accountability Movement*. Momentum, 43(1), 8-9.
- Gérin-Lajoie, D. (2006) *La contribution de l'école au processus de construction identitaire des élèves dans une société pluralisée*, Éducation et francophonie, vol.34, no 1, p.162-176.
- Gérin-Lajoie, D. 2008. *Le travail enseignant en milieu minoritaire*. Dans P. Dalley et S. Roy (Éds), *Francophonie, minorités et pédagogie*. (p. 65-94). Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gérin-Lajoie, D. (2011). *Le rôle complexe de l'école et la construction identitaire des élèves*. In J. Rocque, *La direction d'école et le leadership pédagogique en milieu francophone minoritaire – considérations théoriques pour une pratique éclairée*, p. 307-321. Winnipeg : Presses universitaires de St-Boniface
- Gérin-Lajoie, D. et Jacquet, M. (2008). *Regards croisés sur l'inclusion des minorités en contexte scolaire francophone minoritaire au Canada*. Éducation et francophonie, 36(1), 25-43.
- Godin, J., Lapointe, C., Langlois, L. et St-Germain, M. (2004) *Le leadership éducationnel en milieu francophone minoritaire : un regard inédit sur une réalité méconnue*, Francophonies d'Amérique, no.18, p.63-78.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York, NY: Bantam Dell.
- Green, P., & Skinner, D. (2005). *Does Time Management Training Work? An Evaluation*. International Journal of Training and Development, 9(2), 124–139.
- Green, R. L. (2010). *The Four Dimensions of Principal Leadership: A Framework for Leading 21st Century Schools*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Grossman, S. (2009). *Les dispositifs groupaux d'analyse des pratiques au service du développement professionnel des enseignants. Quelles analyses? Quelles pratiques ? Quel professionnel ?* Canadian Journal of Education, 32(4), 764-796.
- Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership*. Cambridge Journal of Education, 33 (3), 329-351.
- Hill, P.W. (2010). *Using Assessment Data to Lead Teaching and Learning*. In A.M. Blankstein, P.D. Houston, & R.W. Cole (Eds.) *Data Enhanced Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Horng, E. L., Klasik, D. & Loeb, S. (2010). *Principal Time-use and School Effectiveness*. American Journal of Education, 116(4), 492–523.
- Holmes, L.K. (2008). *Perceptions of Parents from Multiple Cultures on the Importance of Sharing Literacy with their Children from Birth to Age 5*. Dissertation Abstract International, (UMI No.3291623)
- Ingersoll, R. (2001). *Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis*. American Educational Research Journal, 38 (3), 499-534.
- Hycner, R.H. (1985). *Some Guidelines for the Phenomenological Analysis of Interview Data*. Human Studies, 8(3), 279-303.
- Kanouté, F., Vatz Laaroussi, M., Rachédi, L., & Doffouchi, M. (2008). *Familles et réussite scolaire d'élèves immigrants du secondaire*. Revue des sciences de l'éducation, 34(2), 265-289.
- King, M.B. & Newman, F.M. (2000). *Will Teacher Learning Advance School's Goals?* Phi Delta Kappa, 81(8), 576-580.
- Lai, E. (2015). *Enacting Principal Leadership: Exploiting Situated Possibilities to Build School Capacity for Change*. Research Papers in Education. Vol.30, No.1, 70-94.
- Landry, R., Deveau, K. & Allard, R. (2006) *Vitalité ethnolinguistique et construction identitaire : le cas de l'identité bilingue*. Education et francophonie, vol. 34, no.1, p.54-81.
- Landry, R. et Allard, R. (2000). *Langue de scolarisation et développement bilingue : le cas des Acadiens et francophones de la Nouvelle-Écosse, Canada*. Divers Cité Langues. www.tewg.quebec.ca/diverscite
- Lapointe, C. (2002). *Diriger l'école en milieu linguistique et culturel minoritaire*. Dans L. Langlois et C. Lapointe (Dir.) *Le leadership en éducation. Plusieurs regards, une même passion*. Montréal : Chenelière. p.36-48.

- Lapointe, C. et Gauthier, M. (2005). *Le rôle des directions d'écoles dans la dynamique de le réussite scolaire*. dans Deblois, L. (dir.) *La réussite scolaire Comprendre et mieux intervenir*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.39-50.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). *Transformational School Leadership Effects: A Replication. School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451-479.
- Leithwood, K., Seashore-Louis K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004) *How Leadership Influences Student Learning: A Review of Research for the Learning From Leadership Project*. New York: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2005) *What We Know About Successful School Leadership*. In W. Firestone & C. Riehl. (Eds.), *A New Agenda: Directions for Research on Educational Leadership* (pp.22-47). New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational Leadership for a Large-scale Reform: Effects on Students, Teachers, and their Classroom Practices*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*, Nottingham, National College for school leadership.
- Leithwood, K., & Beatty, B. (2008). *Leading with Teacher Emotions in Mind*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed Leadership According to the Evidence*. New York, NY: Routledge.
- Leithwood, K. & K. S.Louis (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco, Jossey- Bass.
- Leithwood, K. (2013) *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. Rapport de l'étude commandée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario et le Council of Ontario Directors of Education.
- Leurebourg, R. (2013). *Rôles des directions d'école de langue française en situation minoritaire*. *Canadian Journal of Education | Revue Canadienne de l'éducation*, 36(3) 272-297.
- L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario (2013). *Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de Leadership de l'Ontario*. www.education-leadership-ontario.ca
- Lowery, C. L. (2016). *The Scholar-Practitioner Ideal. Toward a Socially Just Educational Administration for the 21st Century*. *Journal of School Leadership*, Volume 26, p.34-60.
- Ma, X., & Willms, J.D. (2004). *School Disciplinary Climate : Characteristics and Effects on Eight Grade Achievement*. *Alberta Journal of Educational Research*, 50(2), 169-188.
- Mandin, L. (2003). *Enseigner l'écriture : Une étude épistémologique d'une enseignante*. Dans H. Duchesnes, *Recherche en éducation francophone en milieu minoritaire; regards croisés sur une réalité mouvante*. Winnipeg, Manitoba : Presses universitaires de Saint-Boniface.
- Masny, D. (2001). *Pour une pédagogie axée sur les littératies*. Dans Masny, D. (dir.). *Culture de l'Écriture. Les défis à l'école et au foyer*. Outremont, Les Éditions Logiques, p. 15-26.
- Marzano, R.J., Walters, T., & McNulty, B.S. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- McDonnell, A. H. (2009). *Literacies of Place: Towards a Worldview of Kinship*. Dissertation Abstract International, (UMI No. 1465400).
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2005). *L'éducation pour tous. Rapport de la Table ronde des experts pour l'enseignement en matière de littératie et de numératie pour les élèves ayant des besoins particuliers de la maternelle à la 6e année*. Toronto : Imprimeur de la Reine pour l'Ontario.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2008). *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario*. www.edu.gov.on.ca/fre/document/energize.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2009a) *Une approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario. Cadre d'orientation et d'intervention*. Toronto, Imprimeur de la Reine.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2009b). *Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive*. www.edu.gov.on.ca/fre/document/energize.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2010) *Actualisation linguistique en français. Le curriculum de l'Ontario*. Toronto, Imprimeur de la Reine.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2010) *Programme d'appui aux nouveaux arrivants. Le curriculum de l'Ontario*. Toronto, Imprimeur de la Reine.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2014) *Atteindre l'excellence : Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario*. Toronto, Imprimeur de la Reine.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2004) *La Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario*. Toronto, Imprimeur de la Reine.

- Moisset, J. (2010). L'éducation interculturelle et la gestion scolaire : un modèle d'analyse, dans Toussaint, P. (dir.) *La diversité ethnoculturelle en éducation : enjeux et défis pour l'école québécoise*, Québec, PUQ, p.125-141
- O'Keefe, J. M. (2007). *Catholic Schools at a Decisive Moment: Challenges and Possibilities*. In R. M. Haney & J. M. O'Keefe (Eds.), *Endangered Species: Urban and Rural Catholic Schools* (pp. 43-57). Washington, DC: National Catholic Educational Association.
- Owens, R.G. (1998). *Organizational Behaviour in Education*. (6th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon
- Ozar, L. A., & Weitzel-O'Neill, P. (Eds.). (2012). *National Standards and Benchmarks for Effective Catholic Elementary and Secondary Schools*. Chicago, IL: Loyola University Chicago, Center for Catholic School Effectiveness.
- Patterson, D. & Rolheiser, C. (2004). *Creating a Culture of Change*. Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Rocque, J. (2011) *La direction d'école et le leadership pédagogique en milieu francophone minoritaire – considérations théoriques pour une pratique éclairée*, p. 307-321. Winnipeg : Presses universitaires de St-Boniface.
- Ross, J.A. & Gray, P. (2006) *School Leadership and Student Achievement: The Mediating Effects of Teacher Beliefs*, Canadian Journal of Education\ Revue canadienne de l'éducation, vol.29, no 3, p.798-822.
- Ross, J.A. & Berger, M.J. (2009) *Equity and Leadership: Research-based Strategies for School Leaders*. Leadership and Management, 29 (5), 461-474.
- Rousseau, N. & Bélanger, S. dir. (2004) *La pédagogie de l'inclusion sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec., 402 p.
- Samuel, E., Krugly, L., & Warren, L.W. (2001). *Academic Achievement of Adolescents from Selected Ethnocultural Groups in Canada; A Study Consistent with Fohn Ogbu's Theory*. McGill Journal of Education, 36(1), p.61-71.
- Seybold, J.A. (2004). *An Examination of the Evidence that Teachers use to Assess Student Learning and the Decisions about their Teaching Practices: Connecting Teacher and Student Learning Through Inquiry-based Professional Development*. Dissertations Abstracts International, 65(11), 4072A, (UMIND 3154729)
- Shapira-Lishchinsky, O. (2015) *Simulation-based Constructivist Approach for Education Leaders*. Educational Management Administration & Leadership Vol. 43(6) 972–988
- Soto Kile, L. L. (2006). *Balanced Literacy and its Impact on Students in Title I Schools*. Dissertation Abstracts International, 67(09). (UMI No. 3232240)
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Sun, J. & K. Leithwood (2015) *Direction-setting School Leadership Practices: A Meta-analytical Review of Evidence About their Influence*. School Effectiveness and School Improvement. Vol. 26, No. 4, 499–523.
- Vatican Council II. (1965). *Gravissimum Educationis* [Declaration on Christian education].
- Washington, DC: *National Catholic Welfare Conference*
- Villegas, M.A., & Lucas, T. (2003). *Educating Culturally Responsive Teachers*. New York: State University of New York Press.
- Wayman, J.J, Jimeson et V. Cho (2012). *Organizational Consideration in Establishing Data-informed Districts*. *School Effectiveness and School Improvement*, vol.23, no 2, p.159-178.
- Weinstein, C.S., Tomlinson-Clarke, S., & Curran, M. (2004). *Toward a Conception of Culturally Responsive Classroom Management*. *Journal of Teacher Education*. 55(1). 25-38.
- White, S. (2011). *Beyond the Numbers: Making Data Work for Teachers and School Leaders*. (2nd ed.) . Englewood : CO: The Leadership and Learning Center.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Method*. (4th ed.). California: Sage Publication.

Annexes



ANNEXE A : Lettre d'invitation

Chère Madame / Monsieur,

Les conseils scolaires de langue française ont célébré leurs quinze années de gestion et la réussite de leurs élèves est évidente à bien des égards. En amont de cette célébration, une étude intitulée *Éducation en langue française de l'Ontario : regards croisés sur les pratiques de leadership* documentera les pratiques de leadership des leaders scolaires et des leaders du système afin d'établir l'état des lieux du leadership en langue française en Ontario. Cette étude, parrainée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario et appuyée par la Direction des politiques et des programmes d'éducation en langue française du ministère de l'éducation de l'Ontario, s'inscrit dans les visées de développement des capacités institutionnelles et de la réussite scolaire de la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL).

Dans le cadre de cette étude, nous avons besoin de la collaboration des 12 conseils scolaires de langue française pour recueillir des données quantitatives et qualitatives auprès des leaders du système et les leaders scolaires. Afin de coordonner la collecte de données de votre conseil scolaire, je vous saurais gré de désigner une personne-liaison qui peut me rejoindre.

Processus de la collecte de données quantitatives :

Les leaders scolaires et les leaders du système pourront répondre du 1er mai au 30 mai 2016 aux questions qui se trouvent sur le site indiqué dans la lettre d'invitation.

Processus de la collecte de données qualitatives :

Il reviendra à votre conseil scolaire de déterminer l'échantillon des participantes et participants à deux groupes de discussion. Les entrevues se dérouleront à l'endroit et au moment qui convient le mieux à votre conseil scolaire. La durée des entrevues est de 60 à 75 minutes.

- ✓ Une entrevue d'un groupe cible de discussion des leaders du système : direction de l'éducation, 2 surintendantes / surintendants de l'éducation, 1 surintendante / surintendant des affaires ou directions du secteur des affaires et 1 direction ou coordination des services pédagogiques.
- ✓ Une entrevue d'un groupe cible de discussion des leaders scolaires : 2 directions d'écoles élémentaires, 2 directions d'écoles secondaires, 2 directions adjointes d'écoles élémentaires et 2 directions adjointes d'écoles secondaires.

En vous remerciant à l'avance de votre collaboration et de celle des leaders de votre conseil scolaire, je vous présente mes meilleures salutations.

Marie Josée Berger, PhD.

ANNEXE B : Questionnaires à l'intention des leaders du système et des leaders scolaires

QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES LEADERS DU SYSTÈME

Éducation en langue française de l'Ontario : Regards croisés sur les pratiques de leadership

Directives

La présente étude se penche sur les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership des leaders scolaires et les leaders du système des 12 conseils scolaires catholiques et publiques de langue française selon la *Politique d'aménagement linguistique* (PAL) et le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO).

La collecte de données quantitatives a besoin de votre collaboration. Vos réponses demeurent confidentielles et ne seront utilisées que pour fin d'analyse. Vous aurez besoin d'un maximum de 30 minutes pour répondre aux questions. Merci de votre participation à ce sondage.

Section I : Renseignements généraux

1. Sexe :

- ☐ Féminin
- ☐ Masculin

2. Mes fonctions sont dans un conseil scolaire :

- ☐ Catholique
- ☐ Publique

3. Je suis leader du système d'un conseil scolaire en tant que :

- ☐ Direction d'éducation
- ☐ Agente/agent de supervision en éducation
- ☐ Surintendante/surintendant des affaires
- ☐ Direction de service / Coordination de service
- ☐ Autre (veuillez préciser) _____

4. Nombre d'années d'expérience dans vos fonctions :

- ☐ C'est ma première année
- ☐ 1 à 5 années
- ☐ 6 à 10 années
- ☐ 11 à 15 années
- ☐ Autre (veuillez préciser) _____

5. Sélectionnez parmi les éléments suivants ceux qui décrivent le mieux la clientèle de votre école. Cochez plus d'une case au besoin.

- ☐ Un grand nombre d'élèves ayant des besoins particuliers
- ☐ Un grand nombre d'élèves à besoins spéciaux identifiés
- ☐ Un grand nombre d'élèves inscrits à un programme ALF
- ☐ Un grand nombre d'élèves inscrits à un programme PANA
- ☐ Un taux élevé de mobilité des élèves d'une école à l'autre
- ☐ Un grand nombre d'élèves francophones provenant de différentes nationalités
- ☐ Aucune de ces caractéristiques

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants?

Au sein de mon école / mon conseil scolaire	Total accord	+ ou – en accord	+ ou – en désaccord	Total désaccord	Ne s'applique pas
1. Les directions d'écoles, directions adjointes ont donné leur point de vue sur la définition de la vision du conseil scolaire.					
2. Les directions et directions adjointes mettent en œuvre la politique locale d'aménagement linguistique.					
3. Des attentes élevées sont fixées pour le leader scolaire.					
4. Des attentes élevées sont fixées pour le personnel enseignant.					
5. Des attentes élevées sont fixées pour les élèves.					
6. Le personnel de l'école, les élèves et les intervenantes et intervenants en éducation ont établi le consensus qui les amène à contribuer à un climat scolaire positif reflétant la croyance que tous les élèves sont à l'image de Dieu.					
7. Les membres du personnel scolaire évaluent leur progrès vers l'atteinte des objectifs liés au mandat éducatif et reflétant la croyance que tous les élèves sont à l'image de Dieu culturel de l'école.					
8. Les objectifs de l'école orientent les décisions sur les programmes.					
9. Des politiques et procédures inclusives permettent de promouvoir et de soutenir l'équité et le respect de la diversité du personnel.					
10. Des politiques et procédures inclusives permettent de promouvoir et de soutenir l'équité et le respect de la diversité des élèves.					
11. Le personnel enseignant est encouragé à être novateur dans la façon qu'il appuie la réussite des élèves.					
12. Le personnel enseignant est encouragé à être novateur dans la façon qu'il appuie le bien-être des élèves.					
13. Les directions et directions adjointes engagent le personnel à faire de l'école un milieu de vie enrichissant.					
14. Les directions et directions adjointes engagent les élèves à faire de l'école un milieu de vie enrichissant.					
15. L'environnement de l'école favorise la construction identitaire.					
16. L'environnement de l'école favorise la construction de l'expression de la fierté francophone.					

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants?

Au sein de mon école / mon conseil scolaire	Total accord	+ ou – en accord	+ ou – en désaccord	Total désaccord	Ne s'applique pas
1. Le personnel enseignant est valorisé et encouragé à se fixer des objectifs d'apprentissage professionnel.					
2. L'opinion des membres du personnel enseignant est prise en compte avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail.					
3. Les personnes et les groupes au sein de l'école sont traités de façon équitable.					
4. Les personnes et les groupes au sein de l'école sont traités de façon équitable conformément aux valeurs de la foi catholique.					
5. La culture catholique est basée sur le souci du bien-être d'autrui.					
6. Les idées du personnel de l'école sont écoutées et prises en considération avec respect.					
7. Les idées des élèves sont écoutées et prises en considération avec respect.					
8. Les idées des parents sont écoutées et prises en considération avec respect.					
9. Des discussions constructives sur les pratiques réussies sont encouragées.					
10. Le personnel enseignant est encouragé à réfléchir à ce qu'il vise à accomplir avec les élèves et les moyens qu'il prendra pour y parvenir.					
11. Des stratégies sont mises en place pour recruter des élèves.					
12. Des stratégies sont mises en place pour la rétention des élèves à l'école de langue française.					
13. Des programmes d'accueil à l'intention de nouveaux membres du personnel sont mis en place.					
14. Des programmes d'accueil à l'intention des élèves nouveaux arrivants sont mis en place.					
15. Des programmes d'accueil à l'intention des parents nouveaux arrivants sont mis en place.					
16. Il y a des interactions fréquentes et significatives entre le personnel de l'école, les élèves et les parents pour atteindre les objectifs d'amélioration.					
17. Les directions et directions adjointes sont très visibles dans l'école pour soutenir le personnel.					

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants?

Au sein de mon école / mon conseil scolaire	Total accord	+ ou – en accord	+ ou – en désaccord	Total désaccord	Ne s'applique pas
1. Le personnel participe à l'élaboration et la mise en œuvre des décisions et des politiques importantes qui concernent l'école.					
2. Une communication ouverte et fluide soutient une communauté d'apprentissage au sein de l'école.					
3. Le personnel enseignant a des occasions de collaborer à l'amélioration des pratiques pédagogiques.					
4. Le personnel enseignant a des occasions de collaborer à l'amélioration des pratiques culturelles.					
5. Les parents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans l'apprentissage scolaire de leurs enfants.					
6. Les parents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans le cheminement culturel de leurs enfants.					
7. Le personnel et le leader scolaire travaillent directement avec les familles de divers milieux pour les aider à soutenir leurs enfants à la maison en vue de leur réussite scolaire.					
8. Les élèves ayant des expériences et des points de vue variés sont inclus afin d'enrichir l'expérience en salle de classe.					
9. Les ressources scolaires sont prévues pour soutenir l'apprentissage de la langue.					
10. Les ressources scolaires sont prévues pour soutenir l'intégration de la culture francophone à l'apprentissage.					
11. Les horaires allouent un maximum de temps aux tâches qui concernent les élèves.					
12. Le personnel de l'école assume un rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire positif.					

13. Le personnel de l'école assume un rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire positif et un comportement approprié tel que l'enseigne l'Évangile.					
14. L'action culturelle est intégrée dans les approches pédagogiques.					
15. L'action culturelle est intégrée dans la vie scolaire.					
16. Des projets scolaires communautaires soutiennent le curriculum axé sur la réussite.					
17. Des projets scolaires communautaires soutiennent le curriculum axé sur le bien-être des élèves.					
18. La culture de collégialité de l'école met en confiance les membres du personnel pour discuter ouvertement des difficultés rencontrées dans leurs pratiques pédagogiques.					
19. Les élèves, le personnel scolaire et les parents ont une part active dans les décisions qui affectent la vie scolaire et le climat de l'école.					
20. Des activités sont organisées pour valoriser l'espace francophone.					

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants?

Au sein de mon école / mon conseil scolaire	Total accord	+ ou – en accord	+ ou – en désaccord	Total désaccord	Ne s'applique pas
1. Le personnel enseignant démontre un engagement envers le mandat éducatif de l'école de langue française en milieu minoritaire.					
2. Le personnel enseignant démontre un engagement envers le mandat culturel de l'école de langue française en milieu minoritaire.					
3. Le personnel enseignant a du temps alloué pour la collaboration et le partage des responsabilités de leadership.					
4. Le personnel enseignant a du temps alloué pour l'élaboration d'une vision commune de l'enseignement.					
5. Le personnel enseignant a du temps alloué pour l'élaboration de la construction identitaire.					
6. La direction d'école fait de l'observation dans les salles de classe et formule des commentaires constructifs au personnel enseignant.					
7. Le personnel enseignant participe à l'observation des pratiques pédagogiques d'enseignement efficace dans leurs écoles ou dans d'autres écoles.					
8. Le personnel enseignant participe à l'observation des pratiques culturelles d'enseignement efficace dans leurs écoles ou dans d'autres écoles.					
9. Le personnel enseignant comprend l'importance de l'évaluation de l'apprentissage.					
10. Des données provenant de différentes sources sont utilisées pour analyser le progrès des élèves.					
11. L'environnement de l'école permet au personnel scolaire d'utiliser les données efficacement (temps, soutien, partenariat avec des spécialistes, culture axée sur l'importance de l'utilisation des données).					
12. Les élèves qui ont besoin d'un soutien accru sont repérés en priorité.					
13. Les efforts d'amélioration des pratiques pédagogiques intègrent l'approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture francophone.					
14. Les compétences culturelles véhiculées à l'école prennent en compte la curiosité à l'égard des différentes cultures.					
15. L'enseignement tient compte du Programme d'actualisation linguistique en français (ALF) et du Programme d'apprentissage aux nouveaux arrivants (PANA).					
16. Les stratégies de gestion d'une classe pluriethnique sont mises en évidence.					
17. Les élèves nouveaux arrivants sont intégrés rapidement dans les classes régulières.					

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants?

Au sein de mon école / mon conseil scolaire	Total accord	+ ou – en accord	+ ou – en désaccord	Total désaccord	Ne s'applique pas
1. Le personnel de l'école participe de façon régulière à l'analyse des données sur les processus d'apprentissage.					
2. Le personnel de l'école participe de façon régulière à l'analyse des données sur le cheminement culturel de tous les élèves.					
3. Les objectifs de l'école sont harmonisés avec ceux du conseil scolaire, de la politique d'aménagement linguistique et de la province.					
4. Le personnel enseignant établit des liens entre les objectifs éducatifs de l'école et ceux du ministère de l'éducation afin de renforcer l'engagement envers les efforts pour améliorer l'école.					
5. Le personnel enseignant établit des liens entre les objectifs culturels de l'école et ceux du ministère de l'éducation afin de renforcer l'engagement envers les efforts pour améliorer l'école.					
6. L'efficacité du personnel enseignant et du leader est mesurée au moyen des données probantes portant sur l'amélioration du rendement des élèves.					
7. L'efficacité du personnel enseignant et du leader est mesurée au moyen des données probantes portant sur l'amélioration du cheminement culturel des élèves.					
8. L'efficacité du personnel enseignant et du leader est mesurée au moyen de données probantes portant sur le cheminement pastoral des élèves.					
9. Le modèle organisationnel reflète les valeurs de l'école catholique de langue française en situation minoritaire.					
10. Un compte rendu exact et transparent du rendement de l'école de langue française en situation minoritaire est présenté à l'ensemble des partenaires scolaires (ministère, conseil scolaire, parents et communauté).					
11. Un compte rendu exact et transparent du profil culturel de l'école de langue française est présenté à l'ensemble des partenaires scolaires. (ministère, conseil scolaire, parents et communauté).					
12. Le modèle organisationnel reflète les valeurs de l'école de langue française en situation minoritaire.					
13. Les parents participent à des sessions de formation en matière d'enseignement et d'apprentissage en situation minoritaire.					

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants?

En tant que leader	Total accord	+ ou – en accord	+ ou – en désaccord	Total désaccord	Ne s'applique pas
1. Vous choisissez de résoudre des problèmes en fonction des conséquences qu'ils auront sur l'apprentissage des élèves.					
2. Les problèmes difficiles sont surmontables en prenant le temps de réfléchir pour y voir plus clair.					
3. Vous manifestez de l'intérêt envers le personnel de l'école.					
4. Vous veillez au bien-être du personnel de l'école.					
5. Vous êtes capable de tenir compte du point de vue du personnel de l'école.					
6. Vous pouvez concilier les intérêts divergents pour établir une vision commune.					
7. Vous créez un climat émotionnel positif dans l'école.					
8. Les problèmes difficiles sont surmontables en se fiant aux renseignements pertinents recueillis pour y voir plus clair.					
9. Vous prenez le temps nécessaire pour arriver à une interprétation complète du problème avant d'aller plus loin.					
10. Vous consultez souvent d'autres personnes touchées par un problème pour parvenir à une interprétation productive.					
11. Vous restez calme et confiant au moment d'affronter des problèmes.					
12. Vous communiquez un sentiment de calme aux personnes qui collaborent à la résolution du problème.					
13. Vos décisions sont fondées sur un ensemble de valeurs que vous pouvez défendre aisément.					
14. Vous avez évalué l'état des conditions d'apprentissage potentiellement efficaces dans l'école.					
15. Vous avez évalué l'état des conditions potentiellement efficaces dans la salle de classe.					
16. Vous avez repéré les conditions d'apprentissage susceptibles d'entraver l'apprentissage des élèves dans l'école.					
17. Vous avez repéré les conditions d'apprentissage susceptibles d'entraver l'apprentissage des élèves dans la salle de classe.					
18. Vous comprenez ce qui provoque vos réactions émotives.					
19. Vous réfléchissez aux conséquences de vos réactions émotives.					
20. Vous êtes optimiste que vos initiatives produiront des résultats positifs.					

21. Vous prenez des risques responsables indépendamment des problèmes ou des revers subis auparavant.					
22. Vous avez confiance dans votre capacité à trouver des moyens pour atteindre vos objectifs.					
23. Vous avez de la persévérance devant l'adversité ou les difficultés.					
24. Vous avez la capacité de rebondir après un échec.					

Questions pour orienter la discussion					
Pratiques de leadership du conseil scolaire et de l'école de langue française.					
1. Comment l'accent est-il mis sur le rendement à tous les niveaux du conseil scolaire? 2. Comment est rehaussé le niveau de rendement des élèves? 3. Quelles sont les actions mises en place pour réduire les écarts de rendement? 4. Comment le conseil scolaire soutient-il les efforts d'amélioration de rendement? 5. Quelles sont les actions mises en place pour promouvoir le bien-être des élèves?					
Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée.					
1. Quel est le processus de développement de la planification stratégique du conseil scolaire? 2. Comment la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire sont-ils opérationnalisés?					
Assurer une orientation pédagogique cohérente.					
1. Comment les normes, le curriculum, les pratiques pédagogiques, les priorités en matière de perfectionnement professionnel sont-ils axés sur la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire? 2. Comment se vit la collaboration entre le conseil scolaire et les écoles pour l'amélioration du rendement? 3. Quelles sont les formes d'appui offertes aux écoles? 4. Comment les efforts d'innovation et d'amélioration de leurs pratiques par le personnel enseignant sont-ils soutenus ? 5. Comment le soutien des écoles est-il adapté en fonction du rendement des élèves?					
Faire l'utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions.					
1. Comment les études existantes sont-elles utilisées pour orienter la planification et l'élaboration des politiques? 2. Comment les études pertinentes sont analysées avant de prendre des décisions sur les façons d'améliorer le rendement des élèves? 3. Comment des données provenant de sources multiples sont analysées pour mettre en évidence les faiblesses, fixer des objectifs et faire le suivi des progrès. 4. Comment la collaboration est-elle alimentée par des réseaux pour aider le personnel enseignant à mettre en pratique de nouvelles formes d'enseignement pour stimuler l'apprentissage?					
Élaborer des processus organisationnels axés sur l'amélioration des apprentissages.					
1. Quelle sorte d'approche cohérente en matière d'amélioration est utilisée pour atteindre des objectifs clés à long terme? 2. Comment les nouvelles initiatives sont-elles intégrées aux activités quotidiennes et aux pratiques existantes? 3. Comment les communautés d'apprentissage professionnel, les réseaux au sein des écoles et le conseil scolaire partagent, évaluent et améliorent les efforts d'amélioration? 4. Comment l'apprentissage professionnel en cours d'emploi est-il ciblé?					

Offrir des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation.
1. Comment les principes de l'approche culturelle sont-ils intégrés à l'apprentissage professionnel? 2. Comment les initiatives d'amélioration du conseil scolaire et de l'école sont-elles harmonisées avec les principes de l'approche culturelle ? 3. Comment l'apprentissage professionnel est-il adapté aux besoins des écoles, des leaders et du personnel enseignant? 4. Comment l'apprentissage professionnel en cours d'emploi offert aux agentes, agents de supervision, aux directions d'écoles, aux directions adjointes et au personnel enseignant tient compte de la résolution des problèmes touchant l'amélioration de l'école et du conseil scolaire? 5. Comment le suivi des progrès est-il assuré? 6. Comment le personnel est-il tenu responsable de la mise en pratique des apprentissages professionnels?
Harmoniser les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et la gestion du temps avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire.
1. Comment les ressources sont-elles harmonisées avec les priorités du conseil scolaire : • l'enseignement pédagogique et culturel? • le rendement des élèves? 2. Comment les ressources sont-elles utilisées pour réduire l'écart de rendement ? 3. Comment les élèves qui ont des besoins particuliers ont-ils un plus grand accès aux soutiens qui rencontrent leurs besoins?
Utiliser une approche globale en matière de développement de leadership.
1. Comment les processus d'évaluation du rendement des leaders scolaires sont-ils élaborés et mis en œuvre? 2. Comment se fait la rétroaction aux directions d'école et aux directions adjointes au sujet de leurs pratiques de leadership et leurs efforts en matière d'amélioration? 3. Comment est planifié le placement des leaders scolaires dans les écoles? (en fonction des besoins et des défis de chaque école) 4. Comment est planifié le processus de la relève des leaders scolaires ?
Promouvoir et soutenir une approche de gouvernance des conseillers et conseillères scolaires axée sur les politiques.
1. Comment les conseillères et les conseillers scolaires participent-ils à l'orientation stratégique et à l'atteinte des objectifs du conseil scolaire? 2. Comment les conseillères et les conseillers scolaires contribuent-ils à l'instauration d'une culture de soutien et d'excellence? 3. Comment la direction de l'éducation rapporte les progrès de l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage aux conseillères et les conseillers scolaires ?
Favoriser des relations de travail productives avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants.
1. Comment se fait la communication et la relation de travail avec : • Le personnel des écoles? • Les groupes communautaires locaux • Les parents • Le ministère de l'Éducation
Ressources personnelles en leadership.
1. Comment choisissez-vous de résoudre des problèmes en fonction des conséquences qu'ils auront sur l'apprentissage des élèves? 2. Comment veillez-vous au bien-être du personnel du conseil scolaire? 3. Comment créez-vous un climat émotionnel positif dans votre conseil scolaire? 4. Comment souvent consultez-vous d'autres personnes touchées par un défi pour parvenir à une interprétation productive? 5. Comment fondez-vous vos décisions sur un ensemble de valeurs que vous pouvez défendre aisément? 6. Comment avez-vous évalué l'état des conditions d'apprentissage potentiellement efficaces dans votre conseil scolaire? 7. Comment avez-vous confiance dans votre capacité à trouver des moyens pour atteindre vos objectifs?



www.education-leadership-ontario.ca

septembre 2017