

## Étude de cas 1 : Aide-enseignante en salle de classe

### Contexte

Marc en est à son premier rôle de direction d'école. Il est à l'école élémentaire Soleil depuis trois ans. Il a une solide relation avec les parents et la communauté et il est toujours ouvert aux nouvelles idées des parents. La communauté de l'école a beaucoup profité de sa grande expérience de l'enseignement des arts et de la facilité avec laquelle il trouve des solutions créatives. Sa confiance en ses habiletés de leader lui permet de prendre des décisions qu'il peut soutenir. De plus, c'est un homme d'action.

L'école se situe dans une communauté diversifiée et compte un certain nombre d'élèves avec des besoins particuliers. En septembre, six nouvelles aides-enseignantes et deux nouveaux aides-enseignants ont été affectés à l'école, ce qui représentait une diminution par rapport aux dix de l'année précédente. Marc a reçu de nombreuses plaintes de la part des parents voulant que le nombre d'aides-enseignants ne permette pas de répondre aux besoins des élèves. Bien qu'il ait porté ce besoin à l'attention de son surintendant, aucun aide-enseignant n'a été affecté à l'école.

### Situation actuelle

Au début de la semaine, la mère d'Alex Cooper, un enfant autistique, est passée voir Marc. Un aide-enseignant est affecté à la salle de classe de troisième année d'Alex à plein temps. Mme Cooper a dit à Marc qu'elle venait de terminer une formation en intervention comportementale intensive et qu'elle était heureuse d'avoir acquis ces nouvelles connaissances. Elle se porte volontaire pour aider Alex en salle de classe à temps plein. Elle estime que cela lui permettra d'améliorer sa relation avec son fils tout en permettant à celui-ci de réussir.

Marc a beaucoup d'empathie pour les familles ayant un enfant ayant des besoins particuliers et accepte son offre généreuse. Il se met immédiatement à songer à réaffecter l'aide-enseignant pour répondre à d'autres besoins dans l'école. En fin de journée, Marc discute avec l'aide-enseignant affecté à la salle de classe d'Alex et lui dit qu'il sera affecté à une nouvelle salle de classe dès le lendemain matin.

Le lendemain, l'enseignante de troisième année, Mme Baxter, s'étonne de voir Mme Cooper à organiser l'aire de travail d'Alex dans sa salle de classe. Mme Cooper lui explique avec entrain qu'elle travaillerait dorénavant comme aide-enseignante d'Alex. L'enseignante est abasourdie et fonce vers le bureau de Marc pour le confronter.

Mme Baxter exige que Marc retire « ce parent » de sa salle de classe. Marc est stupéfait devant la réaction de cette enseignante qui est flexible et ouverte à l'implication des

parents. Il l'écoute attentivement, puis lui demande de retourner en salle de classe lui promettant de suivre de près la situation pour la prochaine semaine. Mme Baxter retourne bredouille vers sa salle de classe tout en prenant quelques minutes pour faire un appel avec son cellulaire.

La journée semble s'être déroulée sans problèmes jusqu'à ce que Marc écoute, en fin de journée, deux messages sur sa messagerie vocale. Le premier, qui provient du surintendant, déclare : « On m'a dit qu'un parent agit en tant qu'aide-enseignante en appui d'un élève avec des besoins particuliers dans une des salles de classe de l'école. Peux-tu me rappeler dès que possible? » Le second vient du conseiller scolaire, qui le remercie d'avoir agi de façon proactive pour répondre aux besoins d'un élève et d'un parent. Marc se réjouit de l'appel du conseiller et se demande ce qui a bien pu perturber le surintendant et de quelle façon il devrait répondre.

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

- Capacité de résolution de problèmes
  - énoncer des principes et des valeurs
  - reconnaître les contraintes
- Connaissance des conditions présentes dans l'école et dans les salles de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves
  - conditions organisationnelles
  - conditions familiales
- Percevoir les émotions
  - discerner les réactions émitives d'autrui dans les indices verbaux et non verbaux
- Pensée systémique

### **Pratiques de leadership au niveau de l'école**

- Tenir compte de l'opinion des membres du personnel scolaire avant de prendre des mesures qui ont une incidence sur leur travail.
- Consulter le personnel enseignant pour la prise de décisions qui touchent son travail d'enseignement et de modèle culturel, de passeur culturel et de médiateur culturel.
- Traiter le personnel de l'école, les élèves et les parents en écoutant et en considérant avec sérieux leurs idées.
- Susciter la participation du personnel de l'école à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions et des politiques importantes qui concernent l'école de langue française en situation minoritaire.
- Faire preuve de leadership qui inspire confiance aux parents, assurance, constance et considération.

## **Pratiques de leadership au niveau du conseil scolaire**

- Encourager le personnel à innover tout en respectant l'encadrement pédagogique du conseil scolaire.
- Fonder ses recommandations et avis adressés aux conseillères et conseillers scolaires sur des données probantes.
- Exiger des écoles qu'elles affectent les ressources pédagogiques équitablement, et les aider à y parvenir.
- Harmoniser les politiques et procédures en matière de personnel avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire.
- Fournir aux leaders potentiels et à ceux en poste de nombreuses occasions de développer leurs capacités en leadership y compris le leadership culturel.
- Bâtir des relations ouvertes, accessibles et collaboratives avec les directions d'école.
- Assurer que les écoles se concentrent tant sur les besoins individuels des élèves que sur les besoins collectifs.

## **Questions de réflexion**

1. Marc a-t-il trouvé une solution viable à un des problèmes de l'école? Expliquez.

---

---

---

2. Quel autre problème de gestion d'école Marc a-t-il créé en adoptant cette solution?

---

---

---

3. Comment Marc peut-il rétablir la confiance avec et entre le personnel de l'école, les parents et les conseillers scolaires?

---

---

---

4. En tant que surintendance, de quelle façon approcheriez-vous le conseiller scolaire? Et Marc?

---

---

---

5. Comment Marc pourra-t-il rétablir sa relation avec Mme Cooper s'il doit la retirer de la salle de classe?

---

---

---

**Questions en lien avec les ressources personnelles en matière de leadership**

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

---

---

---

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

---

---

---

3. En vous servant de Marc comme exemple, quelle dissonance peut-il survenir d'un déséquilibre entre les ressources personnelles en matière de leadership à caractère cognitif, social et psychologique?

---

---

---

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