

Le leadership au niveau de l’école de langue française

Le leadership consiste à exercer une influence sur les membres de l’organisation et les intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province dans le but de définir et de réaliser le mandat éducatif et culturel de l’école de langue française, sa vision et ses objectifs.

Établir les orientations

Élaborer une vision commune

En tant que leader scolaire :

- 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 la vision de l’école auxquelles ils adhéreront pleinement;
- faire comprendre la nature précise du mandat éducatif et culturel de l’école de langue française, sa vision, et ses programmes et son enseignement en salle de classe;
- encourager l’élaboration de normes organisationnelles souples qui facilitent la réorientation de la mission ou de la vision de l’école;
- 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 les priorités stratégiques du conseil scolaire et de la province.

Définir des objectifs précis, communs et à court terme

En tant que leader scolaire :

- favoriser la participation des intervenantes et intervenants en éducation représentant la diversité de la province dans les processus de définition des objectifs de leur école tout en y précisant l’importance de l’approche culturelle de l’enseignement;
- 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;
- veiller à ce que les objectifs soient communiqués clairement à l’ensemble des intervenantes et intervenants en éducation;
- encourager régulièrement les membres du personnel scolaire à évaluer leur progrès vers l’atteinte des objectifs liés au mandat éducatif et culturel de l’école;
- 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;
- faire fréquemment référence aux objectifs de l’école au moment de prendre des décisions sur les programmes et les orientations scolaires.

Établir des attentes élevées

En tant que leader scolaire :

- fixer des attentes élevées pour le personnel enseignant, les élèves et soi-même;
- fournir des efforts supplémentaires pour créer des attentes élevées chez le personnel enseignant quant au rendement des élèves qui ont généralement des difficultés à l’école;
- encourager le personnel enseignant à être novateur dans la façon qu’il appuie les élèves à combler ces attentes;
- encourager le personnel scolaire à assumer sa responsabilité dans la réalisation de la vision et des objectifs de l’école pour tous les élèves;
- exprimer ses attentes en paroles et en gestes.

Communiquer la vision et les objectifs

En tant que leader scolaire :

- profiter 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;
- montrer aux intervenantes et intervenants en éducation comment le mandat éducatif et culturel de l’école de langue française, sa vision et ses objectifs se traduisent dans la pratique quotidienne et la prise de décisions;
- inviter régulièrement différents groupes d’intervenantes et d’intervenants à discuter en quoi leur travail contribue à la réalisation du mandat éducatif et culturel de l’école de langue française, sa vision et ses objectifs.

Nouer des relations et développer la capacité des gens

Offrir du soutien et donner une attention individuelle aux membres du personnel

En tant que leader scolaire :

- reconnaître les réalisations de chaque membre du personnel scolaire;
- tenir compte de l’opinion des membres du personnel scolaire avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail;
- répondre aux besoins de chaque membre du personnel scolaire et tirer profit de leur expertise particulière;
- traiter les personnes et les groupes au sein de l’école de façon équitable.

Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

En tant que leader scolaire :

- 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;
- mener des discussions sur le bien-fondé des pratiques actuelles et innovatrices;
- inciter le personnel enseignant à réévaluer la contribution de leurs pratiques à l’apprentissage et au cheminement culturel de l’ensemble de ses élèves;
- offrir la possibilité aux membres du personnel scolaire d’apprendre les uns des autres;
- suggérer de nouvelles idées pour l’apprentissage professionnel du personnel scolaire.
- encourager le personnel scolaire à se fixer des objectifs d’apprentissage professionnel et encourager le personnel scolaire à définir et à revoir ses propres objectifs d’apprentissage professionnel et à les mesurer aux objectifs et aux priorités de l’école;
- encourager le personnel scolaire à adopter de nouvelles pratiques conformément à leurs champs d’intérêt et aux objectifs de l’école.

Mettre en application les valeurs et les pratiques de l’école de langue française

En tant que leader scolaire :

- être très visible dans l’école;
- être facilement accessible au personnel de l’école, aux élèves et aux 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;
- démontrer l’importance de l’apprentissage continu en s’engageant de manière visible dans son apprentissage professionnel;
- donner l’exemple en posant des gestes conformes aux valeurs fondamentales et aux pratiques souhaitées de l’école.

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

En tant que leader scolaire :

- être un modèle de responsabilité, d’intégrité et de compétence en effectuant ses tâches;
- agir conformément aux valeurs fondamentales et aux priorités de l’école en tout temps afin d’établir la confiance;
- traiter le personnel de l’école, les élèves et les parents avec respect, en écoutant et en considérant avec sérieux leurs idées;
- encourager le personnel de l’école, les élèves et les parents à écouter et à considérer avec sérieux les idées des autres;
- établir des normes dans l’école qui encouragent une appréciation pour les discussions constructives sur les pratiques réussies;
- faire preuve de respect, d’attention et d’estime envers les élèves, le personnel de l’école et les parents;
- encourager le personnel de l’école, les élèves et les parents à faire preuve de respect, d’attention et d’estime envers les autres.

Établir des relations de travail productives avec les représentantes et représentants de l’association des enseignantes et enseignants

En tant que leader scolaire :

- inclure les représentantes et représentants de l’association du personnel enseignant aux processus d’établissement des objectifs pour l’amélioration des écoles;
- encourager les représentantes et représentants de l’association du personnel enseignant à tenir leurs membres au courant du travail qu’ils accomplissent avec les leaders scolaires;
- encourager les représentantes et représentants de l’association du personnel enseignant à collaborer à la mise en œuvre des dispositions de la convention collective pour qu’elles appuient les efforts d’amélioration de l’école.

Mettre au point l’organisation pour soutenir les pratiques souhaitées

Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership

En tant que leader scolaire :

- faire preuve de collaboration dans le Cadre de son travail;
- établir un climat de respect mutuel et de confiance entre celles et ceux impliqués dans la collaboration;
- encourager la collaboration pour déterminer les processus à adopter et les résultats escomptés pour le groupe;
- aider à clarifier les objectifs visés et les rôles associées au travail collaboratif;
- encourager les compromis entre les collaboratrices et collaborateurs;
- favoriser une communication ouverte et fluide visant la création et le maintien de communauté d’apprentissage professionnel;
- fournir en tout temps les ressources adéquates pour favoriser la collaboration;
- 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;
- offrir des possibilités de leadership aux membres du personnel de l’école et les soutenir lorsqu’ils s’engagent.

Structurer l’organisation pour faciliter la collaboration

En tant que leader scolaire :

- créer des horaires qui allouent un maximum de temps aux tâches qui concernent les élèves;
- offrir régulièrement au personnel scolaire des occasions de collaborer à l’amélioration des pratiques pédagogiques et culturelles et mettre en place un système qui évalue leur travail collaboratif;
- former des équipes et des groupes qui se concentrent sur la résolution de problèmes;
- distribuer les fonctions de leadership pour des tâches précises;
- 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.

Établir des relations productives avec les familles et les communautés

En tant que leader scolaire :

- créer un environnement scolaire dans lequel les parents sont accueillis, respectés et considérés comme des partenaires dans l’apprentissage scolaire et le cheminement culturel de leurs enfants;
- faire preuve d’un leadership qui inspire confiance aux parents - assurance, constance et considération;
- soutenir les efforts du personnel scolaire à encourager la participation des parents dans l’école;
- travailler, en collaboration avec le personnel scolaire, directement avec les familles de divers milieux pour les aider à soutenir leurs enfants à la maison, ce qui favorisera leur réussite à l’école;
- encourager le personnel scolaire à interagir avec les élèves ayant des expériences et des points de vue variés afin d’enrichir l’expérience en salle de classe et le sentiment d’inclusion;
- encourager le personnel de l’école à adopter une vision ouverte de la participation des parents qui inciterait plus de parents à s’impliquer dans l’école;
- mettre les familles en contact avec le réseau élargi de services sociaux, au besoin.

Établir des liens entre l’école de langue française et la communauté

En tant que leader scolaire :

- développer et maintenir des liens avec des spécialistes et des leaders du système, avec celles et ceux qui connaissent bien les politiques, d’autres institutions et organisations de la communauté francophone, et avec les membres du milieu de la recherche en éducation francophone minoritaire.

Maintenir un environnement sain et sécuritaire

En tant que leader scolaire :

- protéger les installations scolaires des intrus et des intrusions;
- s’assurer que les installations restent sécuritaires, saines et attrayantes;
- communiquer les normes en matière de comportements non violents et les appliquer équitablement;
- auto-habiller le personnel de l’école à assumer un rôle de leadership dans la promotion d’un climat scolaire positif et à modeler un comportement approprié;
- mettre en place et faire un suivi de l’utilisation des mesures disciplinaires appropriées dans les salles de classe et dans l’école;
- élaborer, en collaboration avec le personnel de l’école et les élèves, des processus visant à percevoir et à résoudre les conflits rapidement et efficacement;
- offrir des occasions d’apprentissage au personnel de l’école et aux élèves sur les stratégies efficaces de résolution de conflits.

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

En tant que leader scolaire :

- adopter des processus budgétaires efficaces;
- répartir des ressources de façon à ce qu’elles s’harmonisent aux priorités d’amélioration de l’école;
- assurer un financement soutenu pour les priorités d’amélioration de l’école, tant au niveau éducatif que culturel;
- prévoir les ressources scolaires nécessaires pour soutenir l’apprentissage de la langue, et la culture ainsi que les pratiques pédagogiques de l’école;
- réévaluer et modifier la nature, le montant et l’harmonisation des ressources au fur et à mesure que les priorités d’amélioration de l’école changent;
- assurer un suivi efficace et une responsabilité financière des ressources pour appuyer les priorités de l’école.

Améliorer le programme d’enseignement

Affectation du personnel au programme d’enseignement

En tant que leader scolaire :

- recruter et choisir du personnel enseignant qui comprend, appuie et démontre un engagement envers le mandat éducatif et culturel de l’école de langue française en situation minoritaire;
- maintenir en poste le personnel enseignant performant en lui offrant du soutien et en allouant du temps pour la collaboration, le partage des responsabilités de leadership, l’élaboration d’une vision commune de l’enseignement, de la construction identitaire et l’établissement de relations de confiance.

Fournir un soutien pour l’enseignement

En tant que leader scolaire :

- faire un suivi actif du programme d’enseignement qui tient compte de l’approche culturelle de l’enseignement;
- coordonner les matières et les sujets enseignés selon les années scolaires et les cours afin d’éviter des chevauchements inutiles, tout en précisant ou en élargissant les objectifs d’apprentissage;
- faire de l’observation dans les salles de classe et formuler des commentaires constructifs au personnel enseignant;
- accorder suffisamment de temps de préparation au personnel enseignant;
- fournir des conseils scolaires au personnel enseignant qui favorisent une approche de résolution de problème qui invite l’élève à contribuer à la recherche de solutions;
- faciliter la participation du personnel enseignant à l’observation des pratiques pédagogiques et culturelles d’enseignement efficaces de leurs collègues dans leur école, mais aussi dans d’autres écoles;
- participer aux efforts d’amélioration des pratiques pédagogiques intégrant l’approche culturelle de l’enseignement pour l’appropriation de la culture francophone utilisées par le personnel enseignant.

Faire le suivi des progrès des élèves et de l’amélioration de l’école de langue française

En tant que leader scolaire :

- aider le personnel enseignant à comprendre l’importance de l’évaluation « de l’apprentissage, au service de l’apprentissage et en tant qu’apprentissage »;
- aider le personnel scolaire à comprendre le cheminement culturel d’une personne;
- collaborer avec le personnel scolaire au cours du processus d’interprétation des données tant pédagogiques que culturelles;
- utiliser des données provenant de différentes sources pour analyser le progrès des élèves;
- repérer en priorité les élèves qui ont besoin d’un soutien accru;
- tenir compte de données explicites dans la prise de décisions au sujet de l’amélioration du rendement des élèves et de l’école;
- examiner les tendances en matière de rendement des élèves et de cheminement culturel sur une période de temps (sur une ou plusieurs années), plutôt qu’à un moment précis, au moment d’analyser l’apprentissage des élèves;
- recueillir et utiliser des données sur l’état des salles de classe et de l’école pour orienter les efforts d’amélioration de l’école;
- offrir au personnel scolaire un environnement qui permettra d’utiliser ces données efficacement (p. ex., temps, soutien, partenariat avec des spécialistes, culture axée sur l’importance de l’analyse des données).

Maximiser le temps d’apprentissage

En tant que leader scolaire :

- créer et appliquer un code de conduite uniformes dans toute l’école;
- réduire au minimum les interruptions quotidiennes pendant la période d’enseignement en salle de classe;
- mettre en place une procédure systématique qui établit la marche à suivre en ce qui concerne les initiatives externes;
- élaborer, avec le personnel scolaire, des lignes directrices pour régir le temps consacré par le personnel aux activités non pédagogiques et parascolaires;
- évaluer régulièrement la valeur ajoutée des activités parascolaires aux priorités d’apprentissage et de cheminement culturel des élèves.

Assurer l’imputabilité

Développer un sens d’imputabilité chez le personnel

En tant que leader scolaire :

- susciter la participation régulière du personnel de l’école à l’analyse des données sur le processus d’apprentissage et le cheminement culturel de tous les élèves;
- insister sur l’utilisation de données de grande qualité (fiables, valides, obtenues au terme d’un processus de collecte systématique, disponibles dans leur format original, soumises à l’interprétation collaborative);
- encourager un sens de responsabilité et une imputabilité collective à l’égard du rendement et du bien-être des élèves;
- aider le personnel enseignant à établir des liens entre les objectifs éducatifs et culturels de l’école et ceux du Ministère afin de renforcer l’engagement envers les efforts pour améliorer l’école;
- évaluer ses propres contributions au rendement et au profil culturel de l’école et tenir compte de la rétroaction des autres au sujet de son rendement;
- participer activement à l’évaluation de son rendement et au suivi du profil culturel et apporter des changements pour mieux répondre aux attentes et pour atteindre les objectifs éducatifs et culturels.

Satisfaire aux exigences en matière d’imputabilité externe

En tant que leader scolaire :

- définir clairement les responsabilités du personnel de l’école pour que tous les comprennent et les acceptent, et les soumettre à une révision et à une évaluation rigoureuses;
- mesurer et faire un suivi de l’efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen de données probantes portant sur l’amélioration du rendement des élèves et leur cheminement culturel;
- harmoniser les objectifs de l’école à ceux du conseil scolaire, de la politique d’aménagement linguistique et de la province;
- présenter un compte rendu exact et transparent du rendement de l’école et du profil culturel à l’ensemble des partenaires scolaires (p. ex., Ministère, conseil scolaire, parents et communauté);
- créer un modèle organisationnel qui reflète les valeurs de l’école de langue française en situation minoritaire et veiller à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus respectent les exigences légales.

Ressources personnelles en leadership

Les leaders s’inspirent des ressources personnelles en leadership pour mettre en œuvre les pratiques de leadership de manière efficace.

Ressources cognitives <ul style="list-style-type: none">Capacité de résolution de problèmes Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans l’école et dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l’apprentissage des élèves Pensée systémique* * Particulièrement important pour les leaders du système.	Ressources sociales <ul style="list-style-type: none">Perception des émotions Gestion des émotions Réactions émotives appropriées	Ressources psychologiques <ul style="list-style-type: none">Optimisme Auto-efficacité Résilience Proactivité* * Particulièrement important pour les leaders du système.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------