



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 sommaire

septembre 2017

Marie Josée Berger Ph. D

Table des matières

Introduction • 3

Questions de l'étude • 3

L'éducation en langue française en situation minoritaire • 3

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) • 3

Méthodologie • 3

Processus de la collecte des données quantitatives • 4

Processus de la collecte des données qualitatives • 4

Résultats des questions de l'étude • 4

Résultats de la première question • 4

Résultats de la deuxième question • 7

Résultats de la troisième question • 7

Résultats de la quatrième question • 8

Propositions de pratiques de leadership et de ressources personnelles en leadership pour appuyer la réussite scolaire • 8

Propositions visant la révision du cadre de leadership de l'ontario (CLO) • 10

Perspectives d'avenir • 10

Recommandations • 10

Suivi proposé de l'étude • 11

Conclusion • 11

INTRODUCTION

L'étude s'est penchée sur les pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires des douze conseils scolaires de langue française. Ces pratiques 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)*.

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 ?

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).

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 d'aménagement linguistique (PAL)* 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 de l'identité et la constitution de partenariats importants entre l'école, la famille et le milieu communautaire.

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 contribuer de manière positive à la réalisation des visées et des buts de l'organisation.

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 ont été examinées à la lumière des neuf caractéristiques du Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française (CECS) du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) 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)*.

MÉTHODOLOGIE

Les questions de recherche mettent l'accent sur le fait que l'étude s'intéresse aux pratiques de leadership des leaders du système et des leaders scolaires 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).

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 (CECS)* ainsi que les domaines 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)*. Les axes de la culture et de la diversité de la *Politique d'aménagement linguistique (PAL)* relatifs à la culture et à la diversité sont aussi reflétés dans les questions. Quarante-cinq (45) leaders du système ont répondu au questionnaire. Deux cent vingt-quatre (224) leaders scolaires ont répondu au questionnaire.

PROCESSUS DE LA COLLECTE DES DONNÉES QUALITATIVES

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. Soixante-cinq (65) leaders du système et quarante – six (46) leaders scolaires ont participé aux groupes de discussion.

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 montrent que les conseils scolaires catholiques et publics ainsi que leurs écoles ont développé 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 publiques sont élaborés de manière générale dans la transparence et en collaboration avec les intervenantes et intervenants du conseil scolaire et des écoles catholiques et publiques.
- ✓ Les priorités fondamentales des plans stratégiques qui intègrent aussi celles du Ministère de l'Éducation de l'Ontario portent sur atteindre l'excellence, assurer l'équité, promouvoir le bien-être du personnel et des élèves, et rehausser la confiance du public.
- ✓ 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 supporter 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 aide 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'Office de la qualité et de la responsabilisation en éducation (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, assume 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 littérature.

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 publics 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 milieu 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 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 *Politique d'aménagement linguistique (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 conseil 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 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

- ✓ Les directions de l'éducation du Conseil ontarien des directrices et directeurs d'éducation en langue française (CODELF) 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.

PROPOSITIONS DE PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP POUR APPUYER LA RÉUSSITE SCOLAIRE

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 caractéristiques que la présente étude propose des pratiques de leadership et des ressources personnelles en leadership qui soutiennent les visées de développement des capacités institutionnelles pour la réussite scolaire. L'actualisation de ces pratiques et de ces ressources peut se réaliser dans les quatre secteurs de l'éducation, conseils scolaires catholiques et publiques de langue française, conseils scolaires catholiques et publiques de langue anglaise selon les circonstances et les contextes de l'environnement des institutions. Dans le cas des conseils scolaires de langue française, les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership doivent prendre en compte la *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario (PAL) (2004)* qui définit le mandat de l'école de langue française en situation minoritaire ; elle stipule que *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.* (p.7)

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

Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership identifiées consistent à :

- ✓ Utiliser le plan stratégique du conseil scolaire comme la feuille de route pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. L'opérationnalisation du plan stratégique implique

le partage avec les intervenantes et intervenants du conseil scolaire et des écoles afin d'assurer la cohérence des choix stratégiques dans une approche globale de la réussite des élèves et de la réduction des écarts.

- ✓ Bâtir la confiance mutuelle entre les leaders scolaires et le personnel enseignant par l'entremise d'interactions et de dialogue pour créer un environnement propice à la créativité et à l'innovation. De plus les leaders scolaires motivent le personnel par leur ouverture d'esprit.

Une orientation pédagogique cohérente

Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership identifiées consistent à :

- ✓ Accompagner l'élève dans son apprentissage avec des services individuels, des ressources matérielles et humaines. La réussite des élèves comprend aussi l'engagement des élèves et celui du personnel enseignant. Les leaders scolaires rencontrent le personnel enseignant pour discuter spécifiquement des élèves afin de trouver des stratégies appropriées pour répondre à leurs besoins.
- ✓ Avoir une cohérence pédagogique entre les écoles et le conseil scolaire pour l'amélioration du rendement. Les leaders du système soutiennent les leaders scolaires dans le monitoring du rendement des élèves.

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

Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership identifiées consistent à :

- ✓ Faire la promotion d'une culture de collaboration où le personnel du conseil scolaire et 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.
- ✓ Intégrer l'analyse des données à la gestion des écoles afin de prendre le temps de questionner les données et d'apporter les changements pédagogiques appropriés au niveau de l'enseignement pour mettre en œuvre les stratégies qui fonctionnent.

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

Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership identifiées consistent à :

- ✓ Mettre en place des structures qui s'ajustent aux priorités et aux objectifs provinciaux des initiatives d'amélioration du conseil scolaire et des écoles. Ces structures tiennent compte aussi des efforts déployés par les écoles pour l'amélioration du rendement des élèves.
- ✓ Promouvoir la collégialité et la collaboration entre les membres du personnel en leur permettant de travailler ensemble.

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

Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership identifiées consistent à :

- ✓ Soutenir le perfectionnement professionnel par le coaching, le mentorat, l'enquête collaborative pour bâtir la capacité d'interventions pédagogiques efficaces auprès des élèves.
- ✓ Participer en tant que leader dans les communautés d'apprentissage professionnelles où le personnel enseignant examine ses pratiques, écoute celles de ses collègues et documente les meilleures pratiques à mettre en œuvre dans sa salle de classe.

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

Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership identifiées consistent à :

- ✓ Harmoniser les ressources en fonction des besoins des écoles et des stratégies pédagogiques qui peuvent répondre aux besoins des élèves.
- ✓ Appuyer les efforts d'amélioration en tenant compte des changements qui se produisent au cours de l'année scolaire.

Une approche globale en matière de développement du leadership

Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership identifiées consistent à :

- ✓ Mettre en place des processus d'évaluation et de suivi par le mentorat et l'accompagnement. Au cours de visites régulières, les leaders du système et les leaders scolaires discutent du rendement des élèves et de tout ce qui se passe dans l'école.
- ✓ Traiter tout le monde dans l'école avec respect car ceci assure l'engagement.

Une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques

Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership identifiées consistent à :

- ✓ Définir le rôle des membres élus grâce à des sessions d'orientation portant sur la gouvernance axée sur les résultats.
- ✓ Établir la confiance en tissant des liens de collaboration continue avec les conseillères et les conseillers scolaires.

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

Les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership identifiées consistent à :

- ✓ Communiquer de façon constante avec les parents et la communauté afin que l'école soit au cœur de la communauté et adopter la politique de porte ouverte.
- ✓ Consulter les parents, les élèves et le personnel pour les engager dans un partenariat visant la réussite de chaque élève.

PROPOSITIONS VISANT LA RÉVISION DU CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO (CLO)

Le leadership transformationnel qui est le fondement du Cadre de leadership de l'Ontario a été mis en œuvre en éducation grâce aux travaux de Leithwood et 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 le personnel et à l'engager dans la réalisation des buts communs. Par rapport au leadership transformationnel, il y a lieu de voir comment le *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)* pourrait considérer :

- ✓ Le leadership de compétence à savoir que le leader doit avoir une compréhension approfondie de son école et de l'environnement de l'école.
- ✓ Le leadership d'auto-efficacité qui veut dire que le leader a des connaissances en matière d'enseignement et d'apprentissage pour inspirer, rassembler, travailler avec son équipe pour aller plus en profondeur dans le processus d'amélioration du rendement des élèves et leur réussite. Ce qui peut aussi être défini comme le leadership participatif, pédagogique et partagé.
- ✓ Les ressources personnelles en leadership devront être davantage définies avec des exemples précis afin que les leaders du système et les leaders scolaires puissent s'en inspirer pour mettre en œuvre les pratiques de leadership.
- ✓ Les axes de la *Politique d'aménagement linguistique (PAL)* doivent être intégrés dans les pratiques de leadership du *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)* pour les conseils scolaires catholiques et publiques de langue française.

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 continuent à appuyer 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

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 qu'il est important 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 d'un espace francophone propice au dynamisme et au pluralisme de la communauté francophone de langue française

- ✓ Le cheminement culturel devra être intégré à l'analyse systématique des données pour éclairer les prises 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)*. Les leaders 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, (OQRE) 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 des 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 leaders scolaires et des leaders du système 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 serré, 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.

www.education-leadership-ontario.ca

septembre 2017