

Connexion direction

Le minimag des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes

Leadership et pédagogie culturels : un Partenariat en devenir



Association des directions
et directions adjointes des
écoles franco-ontariennes

Numéro 9
Trimestriel
Printemps 2011

Connexion direction

Vous êtes intéressé à écrire un article dans la revue de l'ADFO?

Courriel : colindamorinsecord@adfo.org

Rédactrice en chef

Colinda Morin-Secord

Rédaction

Colinda Morin-Secord, Claire Lapointe, Claire Thibideau, Réjean Aubut, Brigitte Bergeron, Jean-François Boulanger, Philippe Porée-Kurrer

Correction d'épreuves

Mélodie Gagnon

Conception graphique et impression

Centre franco-ontarien
de ressources pédagogiques (CFORP)

Publicité

Tél. : 613 789-1998

Courriel : colindamorinsecord@adfo.org

Vous déménagez?

Informez l'ADFO de votre nouvelle adresse.

Association des directions et directions
adjointes des écoles franco-ontariennes

181, rue Donald, bureau 26
Ottawa (Ontario) K1K 1N1
Canada

Tél. : 613 789-1998

Télé. : 613 789-2898

Courriel : info@adfo.org

ISSN 1918-6266

Photo de la page couverture : © iStockphoto/Thinkstock

Connexion direction

Numéro 9 • Printemps 2011

- 3 Mot de la présidente
- 4 Leadership et pédagogie culturels : un partenariat en devenir
- 5 Diriger une école en milieu minoritaire francophone, c'est contribuer à une société mondiale juste et paisible
- 7 Le leadership culturel
- 9 Lance et compte!
- 9 Stages d'été de l'ACELF en construction identitaire
- 11 La pédagogie culturelle du point de vue de la direction d'école!
- 13 Explorer les pratiques déontologiques et le leadership par le questionnaire professionnel
- 14 Julie, un leadership 100 % naturel

En lisant l'édition Printemps 2011 de votre revue professionnelle, vous en saurez plus sur le dossier de l'heure : le leadership culturel. Le leadership culturel se manifeste par nos gestes et les décisions que nous prenons tous les jours. Nous vous apportons divers points de vue sur ce dossier pour enrichir votre compréhension de la culture et vous apporter à vous questionner sur le leadership culturel dans votre école.



Association des directions
et directions adjointes des
écoles franco-ontariennes



Mot de la présidente

L'ADFO continue à vous représenter dans les dossiers de l'heure, autant politiques que pédagogiques.

La NPP 152 sur les termes et les conditions de travail commence à reprendre de l'envergure à la veille du 31 mars, 2011, la date imposée par le MÉO aux conseils scolaires de conclure les négociations avec leur regroupement régional de l'ADFO. Le processus de négociation nous fait certainement sortir de notre zone de confort. C'est une re-culturation dans la façon de faire, non seulement pour les conseils, mais aussi pour nous à l'ADFO. L'accompagnement par l'entremise de la formation Gains mutuels (offerte en novembre et en février) a apporté un certain niveau d'appui. L'ADFO provincial a aussi fourni aux régions un gabarit comme toile de fond à partir duquel les régions pourront bâtir leurs conditions de tout en s'assurant que les éléments essentiels de la NPP 152 sont respectés. Je vous encourage à suivre ce dossier de près, d'appuyer votre comité de négociation et surtout de questionner, car le droit de négocier nous a été accordé depuis février dernier.

De son côté, le PAJE (Programme d'apprentissage et des jeunes enfants), maintenant MJTP (maternelle et jardin temps plein), a pris un tournant en décembre. Depuis la conclusion d'un accord pour maintenir les services d'une tierce partie pour le service de garderie avant et après la journée scolaire, les directions sont soulagées. Les services de la petite enfance sont maintenant sous la division PAJE du MÉO. Il faut quand même comprendre que le service de garderie, qu'il soit offert aux parents par le conseil ou par une tierce partie, aura lieu dans nos écoles. Nous aurons donc une responsabilité envers lui. Pour ce faire, il faut s'assurer d'avoir une bonne compréhension du partenariat. Quel est leur mandat? Comment, à titre de direction d'école, puis-je créer des conditions gagnantes pour faire de cette transition une réussite? On m'indique que les défis se vivent surtout au niveau des opérations (choix des locaux, dotation, placement, temps de co-planification, horaire, définition des rôles de l'équipe, etc.). Il faudra d'abord comprendre les fondements pédagogiques du programme pour ensuite nous permettre de prendre des bonnes décisions opérationnelles dans l'école. Une formation visant à appuyer les leaders dans ce dossier est planifiée au printemps par le MÉO. L'ADFO a été consultée pour le contenu. Je vous invite à y participer, car nous devons faciliter l'accueil des nouveaux partenaires. Le recrutement et la rétention de nos futurs élèves en dépendent.

Bonne lecture! ♦

Colinda Morin-Secord

Leadership et pédagogie culturels : un partenariat en devenir

Suite à la rencontre des partenaires (ADFO-AEFO-TFO et bientôt AGEFO) en Leadership et pédagogie culturels, les directions d'école et le personnel enseignant des conseils scolaires ont eu l'occasion de vivre des interventions qui permettent de créer un climat actualisant : l'accueil, le respect et l'engagement. Le concept du leadership culturel nous apporte à nous questionner sur nos pratiques courantes. Pourquoi prioriser le leadership culturel à mon école? Comment actualiser le leadership culturel dans une école de langue française en milieu minoritaire? L'ajout de la composante « leadership » dans la phase 2 du projet vise à conscientiser les leaders scolaires à l'importance du leadership culturel. Le projet comprend aussi une composante formation pour mieux équiper les leaders scolaires afin qu'ils puissent mettre en œuvre les deux parties du mandat de l'école de langue française en milieu

minoritaire : la réussite académique et la construction identitaire des élèves.



Le ministère de l'Éducation de l'Ontario et l'ADFO reconnaissent que la phase 2 doit permettre aux directions et directions adjointes

d'école de s'inscrire de façon cohérente dans les initiatives ministérielles comme le Cadre de leadership, l'Approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture, le Profil d'enseignement et de leadership pour le personnel, la pédagogie culturelle et les communautés d'apprentissage professionnelle. En d'autres mots, dans le cadre de la phase 2, nous devons faire mieux avec ce que nous avons et non pas faire une chose de plus.

Ce que nous voulons offrir aux directions, c'est l'occasion de réfléchir sur leur style de leadership, sur le lien entre l'apprentissage et la fierté de la langue et la culture françaises, bref sur le cheminement à vivre afin de s'épanouir en tant que francophone tout en accompagnant son personnel et sa communauté. ♦



Diriger une école en milieu minoritaire francophone, c'est contribuer à une société mondiale juste et paisible

En 1995, après avoir travaillé en éducation pendant près de 20 ans dans différentes régions du monde, j'ai eu mon premier poste de professeure en administration de l'éducation à l'Université de Moncton au Nouveau-Brunswick. Ma tâche d'enseignement consistait principalement à offrir une formation de 2^e cycle aux personnes occupant déjà un poste à la direction d'une école ou se préparant à le faire. En donnant mes cours, j'ai rapidement compris que les contenus de formation traditionnels en administration de l'éducation ne répondaient que très partiellement aux besoins des directions d'école en milieu minoritaire francophone. En effet, l'administration de l'éducation est un domaine d'études et de recherche qui est apparu aux États-Unis il y a une centaine d'années et qui s'est développé surtout dans ce pays majoritairement anglophone. La question du rôle que jouent les « leaders »¹ de l'éducation dans la protection des langues régionales minoritaires n'ayant pas été posée par les chercheurs américains, les modèles qu'ils proposent sont inadéquats dans

ces contextes². Ce constat m'a amenée à initier un programme de recherche sur les représentations et les pratiques des directions d'école en milieu linguistique minoritaire.

Un premier projet, réalisé entre 2002 et 2005 avec la collaboration des professeurs Lyse Langlois (Université Laval) et Michel St-Germain (Université d'Ottawa)³, s'est déroulé en deux étapes. Tout d'abord, nous avons effectué des entrevues avec des directions d'écoles des provinces maritimes, ce qui nous a permis de constater à quel point le leadership éducationnel prend un caractère particulier dans les écoles en milieu minoritaire francophone. En effet, les modèles théoriques courants du leadership en éducation, comme le leadership participatif, transactionnel ou transformationnel, ne permettent de décrire qu'une partie de l'expérience des directions d'école rencontrées, alors qu'un élément unique et nouveau apparaît, celui d'un sentiment de profonde responsabilité face à la protection de la langue et de la culture françaises pour les

¹ J'utilise ici le terme leader dans son sens premier en anglais, c'est-à-dire la personne qui a une fonction hiérarchique officielle et qui dirige un groupe ou une organisation. En anglais, le terme « educational leaders » réfère donc tout d'abord aux directions d'école et aux personnes qui occupent des postes hiérarchiques dans les conseils scolaires et le ministère de l'éducation.

² Dans certains pays, tels que l'Irlande, l'Écosse, la Pays de Galle, la Nouvelle-Zélande, et la France, on commence à s'intéresser au rôle des chefs d'établissement scolaire dans la protection des langues régionales menacées comme le gaélique, le gallois, la maori, le corse et le breton.

³ Les projets décrits dans cet article ont été financés par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.



générations futures. Les leaders que nous avons rencontrés sentent qu'ils et elles peuvent et doivent guider les jeunes vers un futur où leur patrimoine francophone sera bien vivant, comme on le voit dans les extraits suivants :

Nous autres ici, on n'est pas en train d'enseigner une langue, on est en train de vivre une langue. On doit vivre la langue française dans notre école. C'est comme un héritage qu'on donne.

C'est que le jeune, dans une école francophone, devrait pouvoir vivre sa culture aussi. Pas seulement apprendre la langue pour apprendre la langue mais vivre sa culture puis développer, par différentes activités, développer un sentiment d'appartenance à une communauté acadienne francophone.

Après cette première étape, nous avons poursuivi nos entrevues dans presque toutes les autres provinces canadiennes où les francophones sont minoritaires³. Cette deuxième série d'entrevues a éclairé plus finement ce que veut dire diriger une école en milieu minoritaire francophone selon le type d'environnement sociodémographique où se trouve l'école. Évidemment, diriger une école francophone minoritaire prend un sens quelque peu différent si on est en Ontario ou en Colombie-Britannique, au Manitoba ou en Nouvelle-Écosse, si l'école est en milieu rural ou en milieu urbain, et surtout si elle accueille des élèves ayant droit qui viennent de partout dans le monde. Par ailleurs, ce qui est commun à toutes les personnes que nous avons rencontrées, c'est un questionnement éthique face aux situations souvent délicates auxquelles ces directions font face, que ce soit au sujet de la langue de communication avec les élèves ou du travail de sensibilisation qui doit être fait auprès de parents exogames, ou dont le français n'est pas la langue parlée au foyer, et dont les enfants ne sont pour ainsi dire jamais exposés à la langue française en dehors de l'école.

Si un élève me parle en anglais, je lui demande « Peux-tu me dire cela en français? » Tu ne peux pas accepter que les élèves te parlent en anglais, il n'en est pas question, mais tu dois le faire gentiment.

Ça prend un engagement de la part des parents. C'est pénible de faire passer un enfant au travers de ça, alors on essaie de découvrir la raison pour laquelle le parent veut vraiment qu'il apprenne en français. Je lui demande : « Et toi, comme parent, tu fais quoi pour aider la situation? »

Des personnes ont aussi partagé avec nous leur grande inquiétude quant à l'avenir des communautés minoritaires francophones au Canada et aux attentes peut-être trop grandes qui sont placées sur les écoles.

Notre municipalité est un des derniers bastions francophone en Ontario. Les gens sont inquiets. L'école est neuve, mais il faut qu'on attire plus de francophones si on veut la garder ouverte.

À ce sujet, une personne nous a dit que ce n'est pas de plus de formation dont les directions d'école ont besoin, mais plutôt de développer une passion authentique et un amour assez fort pour la langue qu'elles seront capables de faire face aux grands défis de l'école française minoritaire.

Les directions d'écoles en milieux francophones minoritaires vont avoir une formation formelle pour leur poste mais c'est pas ça que je leur souhaite. Je leur souhaite un amour de la langue, quelque chose qu'elles veulent, qui a assez de valeur pour elles qu'elles veulent pas que ça meurt. Parce que la formation, elles vont l'avoir, mais surtout, c'est de savoir dans leur âme que c'est quelque chose d'important.

Ce premier projet de recherche sur le sens que prend le leadership éducationnel en milieu minoritaire francophone nous a amenées, Lyse Langlois et moi, à nous questionner sur le leadership éducationnel en milieu autochtone et en milieu minoritaire anglophone au Québec. Depuis 2006, deux autres études ont été réalisées à ce sujet et les premiers résultats paraîtront sous peu. L'ensemble de cette expérience m'a aussi permis de découvrir un très riche réseau mondial de recherche et de pratique sur le rôle joué par les écoles, et surtout par les personnes qui y œuvrent, dans la protection de dizaines de langues et de cultures menacées dans le monde.

Pourquoi est-il si important de s'intéresser au rôle des directions d'école en milieu linguistique minoritaire? Comme je le rappelais dans un texte publié en 2002, selon les anthropologues culturels, lorsqu'une langue disparaît, c'est toute la manière de voir et de réfléchir d'une société qui se désagrège petit à petit. Cela entraîne l'appauvrissement de la diversité culturelle du patrimoine humain et réduit notre capacité d'analyser et de prendre des décisions sages, en plus de générer une plus grande intolérance face à la diversité culturelle. Une direction d'école qui aide à protéger une langue minoritaire aide donc non seulement à faire respecter un droit humain, mais également à construire une société mondiale plus juste et paisible. ♦

³ Pour des raisons de logistiques, il ne nous a pas été possible d'interviewer des directions d'école de la Saskatchewan.



Le leadership culturel

Le leadership éducationnel, dont les théories ont été développées à partir de la première moitié du 20^e siècle, est calqué sur les modèles du monde industriel et de l'administration des affaires. Bien que le concept ait évolué considérablement depuis les années 60, les modèles présentés dans les ouvrages sur le leadership éducationnel ne semblent plus répondre aux besoins de l'école moderne qui s'inscrit dans une société qui connaît des transformations majeures.

Au fil des années, l'école a toujours défini son rôle selon un chevauchement entre la volonté de répondre aux besoins des employeurs à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée et la volonté de développer des êtres humains épanouis et des citoyens responsables. L'école de langue française en situation minoritaire, en plus de souscrire à cette vision à la fois utilitariste et humaniste de l'éducation, détient un double mandat, soit celui « 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 ».¹ C'est de cette dimension culturelle du leadership éducationnel qu'il sera question dans la réflexion qui suit. Nous l'appellerons le « leadership culturel ».

La poursuite d'une vision aussi noble et complexe nécessite de la part du personnel scolaire et en particulier du personnel à la direction des écoles des capacités particulières. Pour tenter de décrire ce à quoi pourrait ressembler le leadership culturel, je me réfère au *Modèle hypothétique de leadership éducationnel en milieux linguistiques minoritaires*² de Claire Lapointe.

Le leader³ de l'école de langue française possède une connaissance et une compréhension approfondies des concepts liés au mandat de l'école de langue française en situation minoritaire. Il comprend le contexte législatif qui lui confère son double mandat. Il saisit l'importance de l'article 23 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Ainsi, le leader comprend que le rôle de l'école de langue française est d'offrir aux ayant droit une éducation de qualité équivalente à celle dont dispose la majorité. Il

comprend également le fait que la loi s'applique avec des dispositions de réparation aux injustices du passé. Conscient que l'école de langue française est au cœur de la communauté francophone et qu'elle en assure le maintien et la transmission de sa langue et de sa culture, le leader connaît les composantes de cette culture. Il s'intéresse aux référents culturels du passé et du présent qui constituent la mémoire collective de la communauté francophone. Il comprend les enjeux linguistiques et culturels et les défis auxquels la communauté francophone est confrontée. Enfin il connaît les ressources et les stratégies pour que l'école transmette, protège et valorise la langue et la culture françaises qu'il considère comme des richesses du patrimoine national et mondial.

À cette connaissance et à cette compréhension des concepts reliés au mandat de l'école de langue française s'ajoute ce que Lapointe appelle le « leadership de compétence », un sentiment profond de pouvoir agir et faire une différence dans la réalisation de la mission de l'école de langue française en milieu minoritaire. Sa compréhension des problématiques et de son rôle stimule son esprit positif et le dispose à passer à l'action. C'est ce que Lapointe appelle le « leadership d'autoempowerment ». Toutefois, celui ou celle qui mise sur ses seuls compétences et ambitions pour passer à l'action risque de se placer en situation d'isolement et d'incompréhension de son entourage. Pour éviter cette situation, le leader doit développer avec ses collègues une vision solide et positive de l'école de langue française. Ses compétences sont mises à profit pour amener l'équipe-école à comprendre et assumer le rôle spécifique de l'école de langue française en milieu minoritaire. La force de l'équipe caractérise ce leadership que Lapointe appelle le « leadership participatif ».

L'école ne peut pas remplir son mandat et contribuer à l'épanouissement de la communauté sans être en interrelation avec celle-ci. Le leader, en étant un modèle, fait en sorte que le personnel de l'école et les membres de la communauté minoritaire prennent en charge les orientations de l'école pour jouer pleinement son rôle dans

¹ Ministère de l'Éducation de l'Ontario. 2004. *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario pour l'éducation en langue française*. Toronto, p. 7

² Langlois, Lyse et Lapointe, Claire. 2002. *Le leadership en éducation, plusieurs regards, une même passion*. Les Éditions de la Chenelière inc. Montréal, p. 42

³ L'utilisation du terme « leader » dans cet article signifie toute personne, homme ou femme, qui exerce une influence positive significative auprès de ceux et celles qui participent à l'évolution de l'école et à l'actualisation de son mandat.

le maintien et la transmission de la langue et de la culture. Le « Leadership transformationnel » dont il est question ici et tel que défini par Lapointe donne à la communauté scolaire la capacité de poursuivre sa mission, même après le départ de son leader modèle.

Toute forme de leadership éducationnel doit tirer sa motivation dans l'être humain. C'est ce qui justifie l'exercice d'un leadership culturel. En effet, si la vision de l'école de langue française en milieu minoritaire s'articule autour du maintien et la transmission de la langue et de la culture de la communauté qu'elle dessert, c'est parce que cette langue et cette culture sont celles d'êtres humains qui en ont besoin pour s'exprimer, se définir et assumer leur place dans le monde. Cette prise de conscience collective exige parfois un leadership éthique au service des droits de chaque individu.

Le XXI^e siècle se présente à nous avec des promesses et des défis. Le besoin manifeste de revenir à des valeurs humanistes guide notre ère et inspire le développement des institutions. L'école devra aussi s'adapter à son époque. Elle n'est plus, comme par le passé, la seule source de la connaissance et du savoir. C'est ce qui fait dire à Victor Adamets « ... qu'elle devra agir avec et en fonction des différents acteurs dans un espace plus large que le simple espace scolaire, soit celui de la communauté et de la société tout entière »⁴. L'évolution de l'école du XXI^e siècle, particulièrement dans le cas de l'école de langue française en milieu minoritaire, exige une transformation de son leadership. L'intégration de la dimension culturelle fait partie de cette transformation. ♦

⁴ Langlois, Lyse et Lapointe, Claire. 2002. *Le leadership en éducation, plusieurs regards, une même passion*. Les Éditions de la Chenelière inc. Montréal, préface, p. VI

Lance et compte!

L'ADFO a eu le bonheur de recevoir des billets pour une joute de hockey en janvier dernier. Cette occasion unique, offerte par notre avocate Karen Hamway, a permis aux chanceux gagnants du tirage, des membres de la région de l'Est, de vivre cette expérience mouvementée. Nous tenons à remercier sincèrement Karen et son équipe! ♦



An advertisement for 'L'ABONNE IDÉE!' (The Good Idea!) featuring three magazines: Minimag, Mon mag à moi, and QUAD9. The text promotes subscriptions to these magazines for children and young people. The advertisement includes the website www.expressmag.com and mentions that the products are available at Librairie:Centre.com. The logo for cforp (Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques) is also present at the bottom.

Stages d'été de l'ACELF en construction identitaire

Chaque année, vous recevez dans les écoles un dépliant publicitaire au sujet des stages d'été de l'Association canadienne de l'éducation en langue française (ACELF). Ces derniers ont lieu en début juillet à la Ville de Québec, tout particulièrement au vieux Québec.

Dans les huit dernières années, j'ai eu la chance d'y participer tout d'abord à titre d'animatrice de l'atelier « Accueil et accompagnement des couples exogames » et ensuite comme participante aux stages des directions d'école et de la petite enfance. Cet été, j'aurai l'honneur d'accompagner les directions et directions adjointes d'école pour une troisième année consécutive avec mon ami Louis Allain du Manitoba.

Permettez moi de partager avec vous les raisons pour lesquelles ces stages me tiennent à cœur tant au niveau de la formation qu'au niveau de la construction identitaire. Les stages d'été qui sont offerts au personnel scolaire de la petite enfance, du primaire et du secondaire et aux directions d'école permettent aux participantes et aux participants de prendre connaissance des réalités vécues dans les milieux francophones hors Québec au travers le pays. Grâce à des partages riches et signifiants, les participantes et les participants arrivent à mieux comprendre leur rôle de leader en francophonie canadienne et à se familiariser avec des pratiques réussies et ce, dans le lieu enchanteur qu'est la ville de Québec : sites historiques dont nous entendons parler dans nos livres d'histoire et événements culturels à volonté comme le Festival d'été de Québec, les spectacles présentés au Capitole de Québec et les théâtres d'été. Je ne peux pas passer sous silence les soirées vécues entre amies à partager une bouteille de vin dans les divers restaurants qui offrent une variété de plats succulents. La possibilité



Les participants lors d'un carrousel partage sur des outils en construction identitaire

de vivre complètement en français pendant deux semaines et ainsi de me ressourcer en tant que francophone représentent d'autres raisons pour lesquelles je participe aux stages d'été de l'ACELF en construction identitaire.

En particulier, les divers ateliers offerts tout au long des deux semaines de stage sont de très haute qualité et ont comme objectifs :

- d'explorer la mission particulière des services éducatifs francophones en contexte minoritaire;
- de briser l'isolement de ce contexte minoritaire en créant des réseaux de solidarité en francophonie;
- de favoriser des pratiques pédagogiques spécifiques à l'éducation de langue française;
- de développer un sentiment d'appartenance et d'engagement à l'égard de la francophonie canadienne; et
- d'encourager la responsabilisation à l'égard de l'enseignement et de l'apprentissage dans l'école française.

Plusieurs participantes et participants, fatigués de leur année scolaire, se demandent à leur arrivée à quoi elles ou ils ont pensé en s'inscrivant au stage. Mais, deux ou trois jours plus tard, leurs commentaires démontrent qu'elles ou ils ne regrettent pas leur décision. On les entend partager des renseignements ou des pratiques gagnantes reçus lors

d'un atelier, se questionner par rapport à leur cheminement personnel, rire des bons moments vécus la veille et faire des plans pour une autre soirée culturelle ou autre.

Mon témoignage vous semble peut-être exagéré, car je suis certainement une passionnée des stages d'été de l'ACELF. C'est pourquoi je vous invite à visiter le site Web de l'ACELF au www.acelf.ca où vous pourrez visionner les témoignages des participantes et des participants de l'année dernière sous « série Web » dans le menu déroulant de l'onglet intitulé « Stage de perfectionnement ». Toute information pertinente au sujet du stage se trouve également au site Web. Profitez-en pour vous familiariser au sujet des divers outils, formations et événements offerts ou organisés par l'ACELF.

Je vous invite aussi à encourager votre personnel à se joindre à vous pour vivre l'expérience des stages d'été afin que vous soyez une équipe-école équipée pour actualiser le mandat d'une l'école de langue française en milieu minoritaire, soit la réussite éducative et la construction identitaire des élèves.

C'est donc un rendez-vous le 4 juillet prochain à Québec. Au plaisir de vous y rencontrer!

Claire Thibideau ♦



Une activité de leadership lors du stage des directions



La pédagogie culturelle du point de vue de la direction d'école!

Dans mon autre vie, j'ai suivi une formation en pédagogie culturelle en 2003 qui est venu confirmer mes pratiques en enseignement. En plus, cette formation m'a beaucoup aidé à comprendre l'aspect de l'enseignement en milieu minoritaire.

Cette formation a vu le jour avant la sortie de la Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario en 2004. Ce projet venait mettre en œuvre cette Politique qui continue aujourd'hui d'avoir des répercussions importantes pour les écoles de langue française de l'Ontario. Grâce au projet, j'ai eu le privilège de faire le tour de la province et de rencontrer des enseignantes et enseignants, des parents, des éducatrices et éducateurs, des élèves et aussi des directions d'école.

J'ai été chanceux d'avoir l'occasion de rencontrer des gens œuvrant en milieu minoritaire à la direction d'école avant de débiter ma carrière comme directeur. Leurs expériences, véhiculées à travers des partages et des formations, m'ont permis de me trouver des modèles. Ils m'ont donné des ailes et m'ont permis de voir que c'est possible d'appliquer les fondements de la pédagogie culturelle à la direction d'école, même si, à ce moment-là, je ne savais pas ce que l'avenir me réservait.

Ces modèles sont, entre autres, Richard Loiseau du Nord, Mario Asselin de l'Est et Michel Pagé

du Moyen-Nord. Ces directeurs d'école m'ont permis de voir à quel point l'adoption d'une pédagogie culturelle avait transformé leur école non seulement au niveau des élèves, mais surtout au niveau du personnel enseignant et du personnel de soutien. Je me suis fait dire par des directions chevronnées que le personnel de l'école serait ma « classe » lorsque je serais à la direction. J'ai beaucoup aimé ce message, car il remet mon travail – mon rôle et mes responsabilités – en perspective.

La prémisse de la pédagogie culturelle, c'est une approche centrée sur la personne. La connaissance de soi et des autres facilitent non seulement le travail, mais surtout les relations professionnelles. C'est une approche basée sur sept fondements importants :

1. la construction identitaire en tant que processus de vie;
2. la création d'un climat actualisant;
3. la communication orale (l'importance de se dire les vraies affaires);
4. la responsabilisation;
5. la congruence pédagogique;
6. la manifestation d'un leadership émergent; et
7. l'évaluation.

Les sept fondements peuvent facilement être transposés de la salle de classe à la gestion d'une école. Il suffit de prendre les grandes théories du leadership et plus particulièrement celles du leadership culturel pour voir comment facilement les liens s'établissent. C'est une approche gagnante qui a fait ses preuves. D'ailleurs, elle est citée dans tous les documents du MEO. Malgré le fait que cette approche existe depuis toujours, elle est maintenant beaucoup plus explicite. Notamment, Lise Paiement a mis sur papier les résultats de sa pratique comme enseignante et des recherches qu'elle a menées.

C'est ainsi que, dans ma première année à la direction d'école, je m'étais donné comme objectif de travailler les relations et le climat positifs de l'école, que j'allais travailler l'affectif avant de travailler le cognitif. Je voulais investir du temps au niveau de la personne, car je savais que ça allait avoir un impact à long terme sur les relations et chez les élèves. Quand les gens sont heureux au travail, ce sont les élèves qui peuvent ramasser les dividendes! C'est ce qui se passe à 1 mon école!

Ici, je tiens à rappeler que c'est ma première année à titre de directeur d'école et souligner qu'aucune école n'est parfaite. Je vois quand même une grande différence entre le climat

du début de l'année et le climat actuel. J'ai vu dans d'autres provinces, comme lors de ma visite à Moncton, que l'approche de la direction donne le ton pour le reste du personnel. À cette école, la direction avait demandé à Jim Howden de venir animer un exercice sur les valeurs communes. Les gens devaient adopter en consensus des valeurs pour ensuite définir les comportements associés à elles. Les murs du salon du personnel étaient bondés de

positivisme! D'ailleurs, cette activité a permis de rendre transparents les comportements voulus dans l'école. Quand ça ne va pas, nous devons retourner à l'essentiel!

J'ai eu la chance de vivre cette même expérience avec le personnel de mon école en animant moi-même l'exercice des valeurs, offerte sur le site Web de la pédagogie culturelle (www.lpculturels.ca). La beauté d'une cet exercice que j'ai animé en deux temps, c'est que le personnel de soutien et le

personnel enseignant ont choisi les mêmes valeurs. Quel bel exercice pour consolider les liens professionnels! En effet, nous prenons 5 à 10 minutes à chaque rencontre pour retourner sur les valeurs communes, car elles sont la base de notre travail d'équipe.

Je peux donc déclarer avec certitude que vais continuer d'intégrer les fondements de la pédagogie culturelle et ses pratiques tout au long de ma carrière! ♦



ONTARIO
The Institute for Education Leadership
L'institut de leadership en éducation

L'Institut de leadership en éducation (ILE) est constitué des représentantes et représentants des organismes suivants :

les associations de directions d'école
les associations d'agentes et d'agents de supervision
les conseils de directions de l'éducation
le ministère de l'Éducation

L'objectif principal de l'Institut est d'aider les leaders scolaires et les leaders du système à maximiser le rendement de tous les élèves.

APPRENDRE

davantage sur l'Institut et ses activités

PARCOURIR

la *Bibliothèque de documents* qui contient une variété de documents et d'articles

LIRE

la recherche effectuée sur les pratiques de leadership, la planification de la relève et le rehaussement des capacités de leadership

APPLIKI

un moteur de recherche sur l'élaboration de plans de relève pour les éducatrices et éducateurs de l'Ontario
<http://appliki.apandrose.com>

♦ www.education-leadership-ontario.ca ♦

Explorer les pratiques déontologiques et le leadership par le questionnement professionnel



Dans le cadre de votre travail, avez-vous déjà eu à prendre une décision dans une situation où divers acteurs étaient partie prenante et pour laquelle il n'existait ni précédent ni ouvrage de référence contenant une réponse claire? Avez-vous eu à agir en tant que médiateur ou facilitateur dans des disputes ou mésententes entre membres du personnel ou avec des parents? Avez-vous eu à jouer un rôle de rassembleur auprès de votre personnel, alors qu'il y avait des visions divergentes? Bien sûr que oui, affirmerez-vous. On peut dire haut et fort que toutes ces situations, loin d'être exceptionnelles, font plutôt partie intégrante de la vie quotidienne d'une direction d'école.

Alors, dans ce cas, quel processus suivez-vous pour aborder et résoudre ce genre de situation? Comment faites-vous pour cerner la problématique lors de conflits et de discours contradictoires? Sur quels principes vous appuyez-vous pour justifier les actions et les décisions que vous prenez? Que retirez-vous de ces expériences? Quelle place accordez-vous à la pratique réflexive à la suite d'événements vécus?

Évoluant dans une profession axée sur l'être humain, la nature des situations auxquelles la direction d'école est exposée fait en sorte qu'il n'existe souvent pas de réponse faite d'avance, pas de recette toute prête à suivre. Alors, comment s'y prendre pour régler ces situations qui font appel, entre autres, à la morale, à l'éthique et aux valeurs tout en tenant compte des conventions collectives en vigueur, des directives administratives de l'employeur, du cadre législatif et des sensibilités politiques très souvent rattachées à ces problématiques dans le respect de la personne humaine et en plaçant le bien-être et l'apprentissage de l'élève au cœur des préoccupations?

Sous le parapluie du développement du leadership éthique chez les leaders du monde de l'éducation, l'ouvrage intitulé *Explorer les pratiques déontologiques et le leadership par le questionnement professionnel* est un recueil d'études de cas

complexes présentant une panoplie de situations vécues en milieu scolaire, toutes plus intéressantes les unes que les autres et qui soulèvent toujours des questions d'éthique. Chaque étude de cas est suivie de l'analyse d'experts, dont certains sont théoriciens et d'autres praticiens, qui apportent leur propre éclairage, vision et compréhension de chaque situation ainsi que des pistes pour la résolution des problématiques décrites.

Chaque situation présentée est également suivie de questions inspirantes qui incitent à la réflexion. Le lecteur est donc appelé à porter son propre jugement sur les cas décrits ainsi qu'à se prononcer sur l'analyse faite des situations par les experts, qui ne voient pas toujours les choses du même œil.

Le contenu très actuel et pertinent fait de cet ouvrage un outil fort utile qui pourra servir d'amorce à de nombreuses discussions qui seront sans aucun doute très animées de par la nature des sujets traités : le développement de communautés d'apprentissage, la pratique réflexive, le rôle de la direction d'école en tant que gestionnaire et comme leader communautaire et pédagogique, etc.

Un *must* pour tout leader œuvrant dans le monde de l'éducation!

Brigitte Bergeron

Directrice générale adjointe CFORP

Explorer les pratiques déontologiques et le leadership par le questionnement professionnel

2010, Déirdre Smith, éditions PUL, 314 pages (15,5 cm sur 23 cm), couverture souple, 35 \$.

En vente à la Librairie du Centre – propriété du Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques.

Julie, un leadership 100 % naturel

Un axiome prétend que les meilleurs partent les premiers. Souvent aussi, ils sont emportés lorsqu'on s'y attend le moins, à croire que leur collaboration est requise en plus haut lieu, alors que la communauté ici-bas compte sur leur leadership.

Sans aucun doute, Julie Bouchard était une de ceux-là.

Elle est partie le 19 décembre 2010, n'ayant que 45 ans et étant pourtant déjà tant accomplie.

C'est à Havre-Saint-Pierre, au pays des Cayens, qu'elle ouvre les yeux à la vie. Et c'est peut-être là, déjà, que la lumière et le grand large lui donnent le goût de découvrir le monde et de rendre au centuple ce qu'elle va y trouver.

Adolescente, les hasards des nécessités familiales la conduisent au cœur du Québec, à Saint-Damien de Bellechasse puis à Cap-Rouge, où elle termine ses études collégiales. Elle sait ce qu'elle veut : elle enseignera. Pour elle ce ne sera jamais un emploi ou une tâche, mais plutôt une vocation. Bien entendu, elle fait tout ce qu'il faut et elle obtient son brevet d'enseignement à l'Université Laval.

C'est à l'école de la base militaire de Val Cartier qu'elle commence à donner, car pour elle enseigner, c'est donner. Et elle donne beaucoup, y compris le jour à un premier enfant, Christian. En 1988, elle répond à l'appel de l'Ouest. Après un court séjour sur la base de Borden, c'est le départ pour l'Alberta où l'on dit qu'il y a beaucoup à accomplir. À Legal, elle prend tout de suite une part active dans la vie de la communauté. En plus d'enseigner et de donner le jour à Marie-Michelle, elle s'implique activement dans le Réseau provincial d'adaptation

scolaire dont la mission est de procurer des services en école à des élèves ayant des besoins spéciaux à travers la communauté scolaire francophone de la province.

Dix ans passent et le destin l'appelle ailleurs. La voici dans les Territoires du Nord-Ouest avec ses deux enfants, directrice de la nouvelle école Allain St-Cyr où elle déploie une énergie irradiante pour mettre sur pied et développer cette magnifique école francophone et entretenir la flamme de la petite communauté aux portes du Grand Nord. Elle y demeure trois ans. Aujourd'hui, dix ans après son départ, on se souvient toujours d'elle, là-bas : on a organisé une cérémonie commémorative pour célébrer sa mémoire.



En 2001, le hasard ou la Providence place sous ses yeux l'offre d'un poste de direction d'école à Geraldton, en Ontario. Elle ne connaît pas le lieu, n'y a jamais mis les pieds, mais peu importe. L'entrevue a lieu par téléphone et tout se décide au cours de cet appel. Rien n'arrête Julie. Elle loue un camion de déménagement qu'elle ne sait pas faire reculer, mais ce n'est pas grave. Les meubles emballés, les enfants solidement arrimés, elle part pour l'inconnu pendant 4 000 kilomètres en ayant toujours à l'esprit l'espoir de ne pas avoir à reculer. Cela tombe bien, Julie est une personne qui va de l'avant.

Sitôt à Geraldton, Julie comprend que pour elle c'est là que ça va se passer. Comme si elle avait toujours « été de la place », elle s'engage à fond dans son école, sa communauté et sa paroisse. Il est clair qu'elle se considère désormais comme Franco-ontarienne et citoyenne de la municipalité de Greenstone lorsqu'elle écrit par exemple à l'émission Tout le monde en parle : « Nous avons quelquefois l'impression que nos amis québécois oublient que nous travaillons fort à l'extérieur des frontières de la province pour nous assurer que la langue demeure ».

La famille s'agrandit. Elle rencontre Michel qui va devenir son conjoint et son partenaire dans tous ses projets. Elle fait siens Alexandria et Kyler, les deux enfants qu'il apporte dans le trousseau du ménage. La voici mère de quatre enfants, directrice d'école, responsable de l'animation culturelle au niveau du conseil scolaire, porte-parole du conseil scolaire et impliquée dans le conseil municipal. Engagée dans tous les événements de la communauté et de la paroisse, elle monte au front lorsqu'il est question que les médecins quittent la municipalité. Comme si ce n'était pas suffisant, elle prépare et termine une maîtrise en éducation en vue de briguer un poste de surintendante dans son conseil. Pendant deux ans, à partir d'août 2003, elle siège au conseil d'administration de l'ADFO provinciale pour veiller aux intérêts de son établissement à l'échelle de la province en tant que représentante de son conseil scolaire. Il va de soi que tout cela ne l'empêche pas de participer aux tournois de la ligue mixte de curling de Greenstone!

Dans tout ce qu'elle entreprend, elle se tient toujours sur la ligne de défense pour sa langue. Dans un témoignage adressé à la chaîne télévisée Radio-Canada, elle écrit : « *Je suis francophone et maman de 4 enfants âgés de 12 à 19 ans... Et je peux fièrement affirmer qu'ils sont aussi francophones même s'ils ont toujours vécu en milieu minoritaire. Pas facile... Ni pour maman et papa, et certainement encore moins pour eux...* »

Elle veut agir sur tous les fronts et pour elle agir, c'est donner. Elle donne et cela la rend heureuse. Heureuse au point de chanter. Elle chante pour la paroisse, pour la communauté, elle va jusqu'à enregistrer un disque en vue de générer des profits qui pourront soutenir d'autres projets de la paroisse. En tournée dans la région, la chanteuse québécoise Caroline Jomphe écrit sur son blogue : « *Nous avons donc passé un séjour extraordinaire chez une amie d'enfance devenue la directrice de l'école francophone là-bas, Julie Bouchard une femme extraordinaire!* »

Oui, pas mal extraordinaire cette femme qui vibre d'une intense joie de vivre qu'elle communique à tous ceux qui la côtoient. À cent pour cent dans le présent, elle prépare l'avenir; elle envisage un doctorat. Oh! Pas pour elle, ni pour accrocher le diplôme dans son salon. Non, seulement pour être toujours mieux outillée afin de faire briller son école, sa communauté et sa paroisse. Mieux outillée pour donner. Elle est ainsi, Julie. Elle ne cherche pas à exercer un leadership, elle est naturellement la leader. Elle montre la voie par l'exemple et tout le monde suit, dans la joie.

Puis, comme tous les autres dimanches, il y a ce dimanche matin de décembre où elle assiste à la messe. Pas question de faire la grasse matinée, même si la semaine a été chargée à préparer les communiqués et les activités pour le mois du Patrimoine. Soudain elle ne se sent pas bien. Elle s'excuse, veut rentrer chez elle et s'y reposer pour être d'attaque lundi matin. Elle ignore encore qu'elle a été remarquée tout là-haut, où l'on a besoin de toute urgence d'un leader préposé à la propagation de la joie.

Une fois encore, Julie s'est retrouvée dans un camion qu'elle ne savait pas faire reculer. À L'école St-Joseph où elle a tant donné, le soupir des élèves est toujours dans l'air et si l'on écoute bien au-delà des rires de cette joie qu'elle a su semer, on peut les entendre murmurer : « On t'aime, Mme Julie! » ♦





UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION



POURSUIVEZ VOS ÉTUDES SUPÉRIEURES EN ÉDUCATION À L'UNIVERSITÉ DE TORONTO

**en profitant des cours de maîtrise et de doctorat
en français offerts sur place, en-ligne et à distance
par l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario**

**Pour plus de détails, téléphonez-nous au (416) 978-1977
ou écrivez-nous à l'adresse andre.tremblay@utoronto.ca**

www.oise.utoronto.ca/crefo