

Connexion direction

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



Application du Cadre
de leadership de l'Ontario
vers un
leadership
efficace



Association des directions
et directions adjointes des
écoles franco-ontariennes

Numéro 2
Trimestriel
Hiver 2009

L'ADFO est une association professionnelle provinciale de directions et de directions adjointes d'écoles regroupant 12 associations locales de conseils scolaires, les administrations scolaires et une école provinciale.

Elle a comme objectifs de représenter toutes les directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes; d'être leur porte-parole officiel; d'aider et appuyer les membres en ce qui a trait à leurs besoins professionnels; d'assumer le leadership en matière de perfectionnement professionnel des membres; de promouvoir la communication entre les membres; d'établir et maintenir des liens avec les organismes francophones et anglophones en éducation en Ontario et de promouvoir l'éducation en langue française dans sa dimension catholique et dans sa dimension non confessionnelle.

Retrouvez-nous sur le Web!

www.adfo.org



Association des directions
et directions adjointes des
écoles franco-ontariennes

Connexion direction

Rédactrice en chef

Mélodie Gagnon

Rédaction

Normand Delporte, Serge Plouffe, Denise Duhaime, Sylvie Rochon, Peggy Sweeney

Traduction

Pascale Gontaud

Correction d'épreuves

Mélodie Gagnon

Conception et production

François R. Caron
<http://virtuadesign.ca>

Impression

Centre franco-ontarien
des ressources pédagogiques (CFORP)

Publicité

Tél. : 613 789-1998
Courriel : melodiegagnon@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
Télec. : 613 789-2898
Courriel : info@adfo.org

ISBN 1918-6266

Connexion direction

Numéro 2 Hiver 2009

- 2 Nouvelle de l'ADFO
- 3 Quelques conseils sur l'intégration de bénévoles à l'école
- 5 Colloque ontarien sur la recherche en éducation
Améliorer le rendement des élèves :
à la recherche des variables qui affectent les écarts
- 6 Mobiliser son école
Les cinq clés d'une équipe efficace
- 8 Cadre de l'institut de leadership en éducation
Mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario : vers un leadership efficace
- 12 Nos régions
Ce qui se passe dans le milieu de l'éducation aux quatre coins de la province

Nouvelles de l'ADFO

Colloque des directions d'école sous le thème « Maintenir le cap : le leadership nécessaire pour réduire les écarts de rendement dans les écoles de l'Ontario »

Sous l'initiative du sous-ministre de l'Éducation, M. Steve Marshall (présentement en congé de maladie), la Direction du développement du leadership du ministère de l'Éducation de l'Ontario tenait son premier colloque des directions d'école le mardi 10 février 2009.

Objectifs

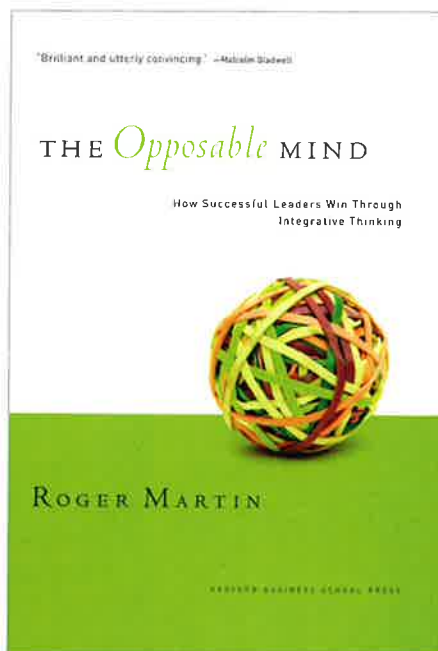
Les objectifs du colloque étaient :

1. d'établir un forum tripartite unique où les directions d'école, les agents et agents de supervision, les directions de l'éducation, les partenaires en éducation et le personnel du Ministère peuvent échanger dans un esprit de collaboration au sujet des projets d'amélioration de l'éducation en Ontario;
2. de générer des pratiques réussies en leadership et donner des conseils pour surmonter les principaux obstacles à l'élimination des écarts de rendement; et
3. de recenser et exercer le leadership nécessaire pour combler les écarts de rendement.

Conférences

Le conférencier principal était M. Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. Sa conférence, intitulée « Combiner les idées opposées : La clé de la réussite des leaders réside dans la pensée intégrative »,

était basée sur son livre : *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Chaque participant a reçu une copie de ce livre.



«The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking» de l'auteur Roger Martin, édité chez Jossey-Bass en avril 2002

D'autres conférenciers, comme Mme Kathleen Wynne, ministre de l'Éducation, M. Ben Levin, sous-ministre de l'Éducation et Mme Avis Glaze, ancienne Directrice générale du rendement des élèves de l'Ontario, ont également témoigné de leur engagement vis-à-vis l'éducation. Ils ont parlé du financement par les deniers publics et du fait de pouvoir, à la longue, réduire les écarts et amé-

liorer le rendement des élèves grâce aux programmes existants.

Structure du colloque

Les participantes et les participants étaient répartis à différentes tables par palier : élémentaire ou secondaire. Ils ont passé la journée à discuter entre eux en suivant une démarche qui leur avait été précisée par le comité organisateur. À plusieurs occasions, des comptes rendus des discussions étaient présentés, ayant pour but de démontrer les pratiques réussies et les défis qui continuent à préoccuper les leaders dans nos systèmes scolaires.

Conclusion

Ce fut une excellente journée pour ceux et celles qui avaient été invités pour participer à cette rencontre. Le Ministère publiera les écrits sur cette rencontre sous peu.

Le prochain colloque annuel de l'ADFO en octobre 2009

Rencontre du comité colloque les 3 et 4 février 2009 à Toronto

Dans le cadre de leur première rencontre les 3 et 4 février 2009 à Toronto, quatre directions d'école et une consultante des ressources humaines ont élaboré le contenu du prochain colloque annuel de l'ADFO.

Suite en page 11

Quelques conseils sur l'intégration de bénévoles à l'école

Par Peggy Sweeney
Conseillère principale en communications
Ontario Principals' Council

De plus en plus d'écoles font appel aux services de bénévoles dans les salles de classe, secrétariat, bibliothèque, cafétéria, cour de récréation ou terrains de jeu. Étant donné que les écoles s'efforcent de plus en plus d'attirer et de fidéliser des bénévoles, il est important de collaborer étroitement avec ceux-ci dans leur intérêt comme dans celui de l'école. Une communication ouverte et soutenue est un ingrédient essentiel à l'intégration harmonieuse des bénévoles à l'école.

Songez à rédiger un petit aide-mémoire pour familiariser les bénévoles avec les politiques, les programmes, les procédures et les protocoles de votre établissement.

(Remarque – Les présentes directives s'appliquent une fois les bénévoles recrutés et choisis en accord avec les politiques et les protocoles que votre conseil scolaire applique à leur égard.)

Voici certains conseils pour vous aider à faire en sorte que les bénévoles soient prêts à travailler et participent activement :

1. Assignez-leur une fonction qui leur convient

- ▶ Matières ou programmes dans lesquels ils se sentent le plus à l'aise (préfèrent-ils faire la lecture aux élèves ou les aider en maths?).
- ▶ Heures, jours, semaines et mois où ils sont disponibles.
- ▶ Champs de compétences précis (accompagnement, musique, arts, bibliothèque).
- ▶ Matières ou activités qu'ils préfèrent éviter.

2. Insistez sur l'importance de leur mission

- ▶ Rappelez-leur l'importance d'être là à l'heure et de rester en poste pour la période de temps convenue.

- ▶ Avisez l'école aussitôt que possible si une ou un bénévole ne peut pas se présenter un certain jour.

- ▶ Soulignez l'importance de porter une tenue vestimentaire appropriée.

- ▶ Rappelez-leur de suivre les procédures en classe, à la cafétéria, dans la cour de récréation et au secrétariat.

- ▶ Attirez leur attention sur la nécessité de respecter la vie privée des élèves et du personnel, conformément aux ententes de confidentialité de l'école et du conseil scolaire.

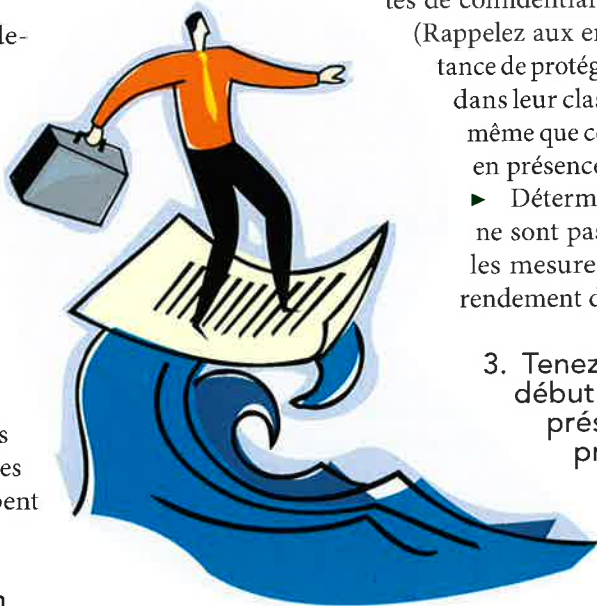
(Rappelez aux enseignantes et enseignants l'importance de protéger la confidentialité de l'information dans leur classe et dans le salon du personnel, de même que celle des conversations qu'ils tiennent en présence de bénévoles.)

- ▶ Déterminez clairement toutes les tâches qui ne sont pas du ressort des bénévoles, comme les mesures disciplinaires et l'évaluation du rendement des élèves.

3. Tenez une soirée d'information au début de l'année scolaire, où vous présenterez les politiques et protocoles à suivre à l'ensemble des bénévoles.

4. Veillez à ce qu'ils aient accès à des renseignements pertinents sur les politiques de votre école dans les domaines suivants :

- ▶ La sécurité à l'école.
- ▶ Les exercices d'incendie.
- ▶ Les mesures d'évacuation et de verrouillage de l'établissement.
- ▶ La discipline (ils peuvent signaler des situations où la discipline s'impose, mais ils ne peuvent appliquer eux-mêmes des mesures disciplinaires).
- ▶ L'enregistrement des heures d'entrée et de sortie des élèves et des visiteurs.



5. Faites en sorte que vos bénévoles se sentent les bienvenus

- ▶ Concevez spécialement pour eux des porte-nom.
- ▶ Désignez quelqu'un pour les présenter aux membres du personnel.
- ▶ Informez les bénévoles des endroits où ils peuvent ranger leurs effets personnels et téléphoner, ainsi que de l'emplacement des toilettes et du salon du personnel.

6. Contribuez au succès des élèves et des bénévoles

- ▶ Affectez les bénévoles à des tâches qui mettent leurs compétences en valeur.
- ▶ Veillez à ce que les attentes des enseignantes et enseignants ainsi que d'autres membres du personnel soient réalistes et équitables.
- ▶ Dans la mesure du possible, pour assurer une certaine continuité, il est bon d'affecter une ou un bénévole à un même groupe d'élèves ou à un projet en particulier.
- ▶ Affectez la ou le bénévole à un autre groupe d'élèves ou à un autre projet en cas de conflit de personnalités.
- ▶ Jumelez chacun des bénévoles à un membre du personnel pour contribuer à l'évaluation de leurs progrès et à leur encadrement, au besoin.

7. Exprimez votre reconnaissance

- ▶ Donnez aux volontaires des épinglettes qui soulignent leur rôle au sein de l'équipe-école.
- ▶ Mettez-les à l'honneur et soulignez leur contribution dans le journal de l'école.
- ▶ S'il s'agit d'un parent, dites à son enfant à quel point vous appréciez l'apport de sa mère ou de son père.
- ▶ À l'occasion des réunions du personnel, prenez le temps de souligner leur précieuse contribution et demandez l'avis des membres du personnel sur d'autres façons dont ils pourraient apporter leur soutien à l'école.
- ▶ Choisissez une semaine de l'année devant servir à souligner leur contribution.
- ▶ Soulignez l'importance de leur bénévolat auprès de votre conseil scolaire, des conseillères et conseillers, de la haute direction, des médias ou de membres de la communauté. 🍀



L'Ordre,
c'est vous!

Votez à partir du 9 mars

Si vous détenez la qualification de directrice ou de directeur d'école et que vous travaillez à la direction ou à la direction adjointe d'une école, vous pouvez voter pour la personne qui représentera les directions d'école au 5^e conseil de l'Ordre, ainsi que pour deux représentants régionaux.

En votant aux prochaines élections, vous influencez les décisions que les membres du conseil prendront concernant votre vie professionnelle durant les trois prochaines années.

Les biographies des candidates et candidats ainsi que des messages enregistrés vous attendent à www.oceo.ca → Votez 2009.

Votez en ligne du 9 mars au 14 avril.



Ontario
College of
Teachers

Ordre des
enseignantes et
des enseignants
de l'Ontario



Colloque ontarien sur la recherche en éducation

Améliorer le rendement des élèves : à la recherche des variables qui affectent les écarts

Introduction

Du 4 au 6 février 2009, j'ai eu l'occasion de participer au 4e Colloque ontarien sur la recherche en éducation. Les buts du symposium selon M. Mario Lajoie, coprésident du Comité ontarien de la recherche en éducation (CORE), sont « d'établir des liens ou des connexions avec les participants et les animateurs du colloque et de découvrir ensemble la valeur de la recherche en éducation ».

Le colloque vise aussi à démontrer la pertinence de trouver des stratégies pour réduire les écarts de rendement entre les divers groupes d'élèves. Les stratégies adoptées par les directions d'école et leurs équipes-écoles pour améliorer le rendement des élèves ne devraient pas seulement partir des données générales, mais plutôt partir de données mesurant les variables qui affectent davantage les écarts de rendement. Cette expérience a justement précisé l'importance de l'utilisation des données dans la prise de décisions visant la réduction des écarts dans le rendement des élèves. Vous le consentirez sûrement suite à la lecture de cet article.

Visite de l'honorable Kathleen Wynne, ministre de l'Éducation

Lors de son allocution au symposium, Mme Kathleen Wynne a fait remarquer qu'il faut mettre et maintenir l'accent sur l'amélioration des apprentissages et la réduction des écarts entre les élèves qui réussissent et ceux qui ne réussissent pas. L'atteinte de ces objectifs résultera en l'accroissement de la confiance des

gens dans le système d'éducation financé par les deniers publics.

La ministre a aussi affirmé qu'il est important de développer la capacité critique de nos enfants pour qu'ils deviennent des élèves « créateurs ». Nous devons mieux préparer nos élèves « à un avenir que nous ne pouvons pas encore imaginer ». Selon Mme Wynne, il est important de compiler les données justes afin de pouvoir intervenir de façon appropriée pour améliorer le rendement de tous les élèves. À cette fin, elle se demande si nous mesurons toujours les bonnes choses.

La bonne utilisation des données

La Directrice générale de la recherche du CORE, Mme Carol Campbell, explique qu'il y a, en effet, quatre façons clés de s'assurer que les données recueillies sont utilisées à bonne fin :

1. Comprendre les écarts en performance des élèves.
2. Développer de bonnes stratégies et pratiques, à partir des données justes.
3. Mettre au défi les idées préconçues négatives.
4. Intégrer la recherche, les politiques et la pratique.

Réduire les écarts de rendement entre les divers groupes d'élèves

Puisque le thème du colloque visait la réduction des écarts de rendement entre les divers groupes d'élèves, les organisateurs ont voulu se pencher sur les

écarts de rendement entre les groupes suivants :

1. Les élèves autochtones et les élèves non autochtones
2. Les garçons et des filles
3. Les élèves non favorisés sur le plan économique et les élèves plus favorisés (inégalités économiques)
4. Les élèves anglophones et les élèves francophones, plus particulièrement les écarts entre les élèves ayant une langue autre que le français ou l'anglais comme langue première et les élèves qui ont le français ou l'anglais comme langue première
5. Les élèves en difficulté et les autres élèves

Au cours du colloque, il y a eu cinq sessions plénières, une sur chacun des cinq groupes d'écarts visés. Chaque session plénière était composée de trois présentations d'environ 10 minutes chacune. Par la suite, les participants du colloque se sont divisés en petits groupes dans le style d'un café du savoir afin de répondre à deux questions : quelles idées ou conclusions nous ont le plus surpris ? Et quelles mesures les intervenants en éducation pourraient-ils adopter quant aux idées ou aux conclusions ? Les groupes ont ensuite dû présenter aux participants de la salle une ou deux idées accompagnées des mesures à prendre. Toutes les discussions en groupes ont été notées et remises dans le but de préparer un rapport.

Suite en page 10

Mobiliser son école

Les cinq clés d'une équipe efficace

Introduction

The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable de Patrick Lencioni (2002) est un best-seller grandement apprécié par de nombreux leaders. L'auteur, un consultant renommé auprès de grandes entreprises américaines, utilise son talent de scénariste pour raconter une fable mettant en scène une chef d'entreprise qui doit améliorer le travail d'une équipe de cadres. Le lecteur vivra, par l'entremise du personnage principal, les cinq grands défis reliés à l'équipe. Le style littéraire est accrocheur pour tous les professionnels « pressés » par le temps, mais la pertinence du modèle de Lencioni pour les leaders en éducation est étonnante.

Les cinq composantes d'une équipe efficace

Le modèle de Lencioni propose cinq composantes essentielles dans le fonctionnement d'une équipe performante : le climat de confiance, les conversations cruciales, l'engagement, la responsabilisation et les résultats. L'équipe efficace établit à la base un climat de confiance, ce qui permet des conversations cruciales constructives. Celles-ci mènent à des engagements clairs et précis qui guident les actions prioritaires de l'équipe. Ces engagements et la performance de l'équipe sont revus fréquemment dans un souci de responsabilisation collective. Enfin, la dernière composante requiert de l'équipe efficace de porter une attention soutenue aux résultats.

Le climat de confiance

Comme leader, il est d'abord essentiel de créer au sein de l'équipe un sentiment de confiance, car elle se trouve à la base même de l'efficacité. Une équipe efficace s'acharne à « dire les vraies choses ». Dans cette équipe, chaque membre – incluant le leader – accepte d'être vulnérable. Tous expriment ouvertement leurs opinions sans craindre d'être jugés. Il est important de noter que la confiance s'installe lorsqu'on apprend à se connaître l'un l'autre personnellement, et ce, par un dialogue continu. Les conversations cruciales

Les conversations cruciales

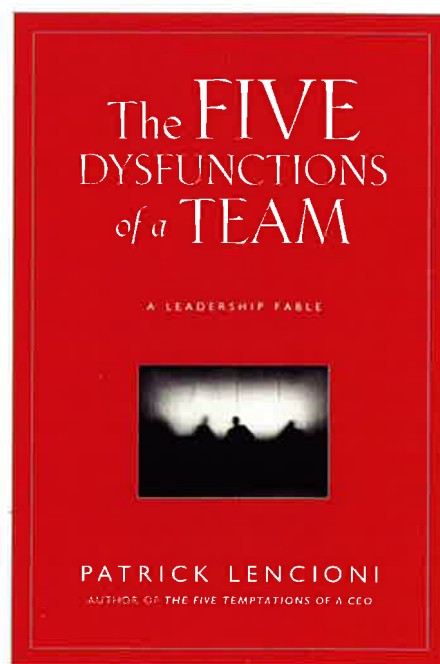
Ayant établi un climat de confiance au sein de l'équipe, il devient nécessaire d'encourager – voire même d'exiger – les conversations cruciales. Rappelons-nous que les meilleures décisions sont prises à partir d'une compréhension commune de la situation, ce qui inclut non seulement le savoir, mais aussi la perception de chacun. Pour ce faire, il est essentiel d'avoir des débats, de discuter et de creuser.

Cet élément du modèle de Lencioni exige une révision du degré d'aisance de chacun avec le conflit. Certains membres de l'équipe ont possiblement appris, comme enfant, à ne pas s'engager dans un conflit. D'autres peuvent être du type conciliant, surtout avec leurs collègues. Le leader de l'équipe doit donc encourager chaque membre à émettre son opinion et à discuter. Une équipe

efficace se reconnaît par ses discussions franches et ses conflits constructifs.

L'engagement

Grâce à la confiance établie au sein de l'équipe et grâce aux conversations cruciales, l'équipe efficace sera prête à s'engager dans des décisions collectives.



« The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable » de l'auteur Patrick M. Lencioni, édité chez Jossey-Bass en avril 2002

Elle saura clairement établir sa priorité (liée à la mission, la vision et aux valeurs de l'école) et définir les stratégies qui lui permettront de l'atteindre. Les équipes qui ne sont pas engagées patagent dans l'ambiguïté. Ces équipes peuvent s'éterniser dans les discussions sans prendre des décisions précises. De plus, si les membres n'ont pas tous eu l'occasion de faire valoir leur opinion, ils ne se sentiront pas écoutés et aboutiront plus difficilement à une décision d'équipe.

La responsabilisation

Que fait une équipe efficace après s'être engagée dans une priorité et des stratégies? Elle revient à son plan d'action à chaque réunion. L'équipe revoit régulièrement sa performance et se pose des questions comme : comment se déroulent nos stratégies? Avons-nous des difficultés que nous pouvons régler immédiatement? Évidemment, cela exige des réunions fréquentes encadrées par le plan d'action. La responsabilisation se démarque lorsque les membres de l'équipe n'hésitent pas à souligner les manquements aux engagements, mais pas à la cachette, bien sûr! Combien d'entre nous sont à l'aise de partager avec des collègues nos frustrations par rapport au comportement nuisible d'un membre de l'équipe? Combien d'entre nous sont à l'aise de partager nos frustrations avec le membre concerné? Ayant osé au début, les membres d'une équipe efficace savent qu'il faut «confronter» ouvertement et honnêtement un tel comportement afin d'éclaircir la situation et l'améliorer.

Afin de faciliter la responsabilisation, les équipes doivent établir des normes de fonctionnement. Il est important que le leader de l'équipe devienne un modèle de saine confrontation.

Les résultats

Dernier élément qui est de plus en plus présent dans le monde de l'éducation : les résultats. En effet, une équipe efficace se réfère constamment aux résultats pour mesurer sa performance. L'équipe

valorise la réussite collective et l'atteinte des objectifs. En axant les rencontres sur les objectifs et les résultats, il est plus facile pour l'équipe de les reconnaître et de célébrer leur atteinte de ces derniers.

Conclusion

Depuis quelques années, les leaders en éducation sont appelés à devenir des mobilisateurs. On exige d'eux la création d'équipes de collaboration (CAP), le partage de leur leadership, l'adoption d'une gestion axée sur les résultats et l'amélioration des résultats de leur école. Dans ce contexte, plusieurs directions et directions adjointes sont à la recherche de modèles ou de stratégies pouvant les aider à mobiliser les équipes de l'école. Le modèle de Lencioni comble ce besoin de manière étonnamment efficace, car il est simple et explicite. De plus, il propose une démarche et des activités pratiques que tout leader peut mettre en place immédiatement.

Nous souhaitons que ce survol vous donne le goût de vous plonger dans la lecture du livre *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* de Patrick Lencioni. Nous recommandons également une autre fable de leadership de Patrick Lencioni : *The Four Obsessions of an Extraordinary Executive* (2000).

Bonne lecture à tous!

 rochos@ceclf.edu.on.ca

Communauté d'apprentissage Ontario

Communauté d'apprentissage Ontario (C@O) est un site Web qui est un nouveau cadre dynamique de collaboration destiné à la communauté enseignante de l'Ontario. Il permet de communiquer et de partager des points de vue entre collègues de votre conseil et de toute la province sur divers sujets pertinents à l'apprentissage et la réussite des élèves.

Il existe maintenant 25 communautés pour vous permette de développer un réseau de contacts et d'aide, basé sur vos intérêts, vos besoins et vos attentes.

Pour y avoir accès, il vous suffit de visiter le site :

<http://communaute.apprentissageelectroniqueontario.ca>.

Un simple formulaire en ligne à compléter pour faire une demande de création de votre propre communauté ou pour joindre une communauté existante.

Une formation technique en tout temps vous est offerte gratuitement pour vous aider à bien monter votre communauté.

Cadre de l'institut de leadership en éducation

Mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario : vers un leadership efficace

À propos

Un document de travail du ministère intitulé *Diriger l'éducation: Nouveaux mécanismes de soutien aux directrices, aux directeurs, aux directrices adjointes et aux directeurs adjoints des écoles de l'Ontario financées par les deniers publics* a annoncé un certain nombre d'initiatives, y compris la création de l'**Institut de leadership en éducation**. L'Institut de leadership en éducation est un organisme virtuel qui tire avantage des efforts des associations de directions et des conseils scolaires en vue d'élaborer un Cadre qui aide les leaders scolaires et les leaders du système à apprendre, qui offre des possibilités de recherche et de partage des connaissances et qui assure la coordination des initiatives de leadership. L'Institut est un partenariat tri partite avec l'ADFO, le CPCO, l'OPC, l'AGÉFO, l'OCSOA, l'OPSOA, le CODE, le CODELF, l'ECCODE et le ministère de l'Éducation.

Le Cadre de l'Ontario

La Direction du développement du leadership du ministère, en collaboration avec l'Institut de leadership en éducation et d'après les recherches de Leithwood, a élaboré le Cadre de leadership de l'Ontario. Le Cadre se fonde sur les recherches des principaux spécialistes et sur de vastes consultations avec les éducateurs.

Le Cadre vise à encourager une vision partagée du leadership en éducation et promouvoir un langage commun et la compréhension du leadership au

niveau de l'école et du système; d'orienter la conception et la mise en œuvre de programmes de perfectionnement professionnel pour les directions d'école et les directions adjointes et les agentes et agents de supervision; de fournir un Cadre de croissance. Il a été conçu pour reconnaître que le leadership doit répondre aux besoins des différentes

un langage commun sur le leadership et être en mesure d'organiser ensemble des communautés d'apprentissage dynamiques. Le Cadre découle de trois ans de recherche et d'un grand nombre de consultations à l'échelle de la province. ► Le Cadre de leadership appuie le développement des leaders scolaires et du système.



communautés de l'Ontario et il peut être adapté de façon flexible pour répondre à ces besoins.

► Le Cadre de leadership a été conçu à partir de situations réelles pour appuyer la pratique des leaders scolaires et des leaders du système. Le Cadre n'est pas un outil d'évaluation. Il rassemble les éléments de la sagesse collective du système de façon à préparer une feuille de route exhaustive sur le leadership. Le Cadre de leadership permet d'avoir

De gauche à droite : Normand Delparte, actuel Président de l'ADFO, Denise Duhaime, agente d'éducation au Ministère de l'éducation – Direction du développement du leadership et Nil Parent, ancien président de l'ADFO (2006-2008) et coordonateur du Cadre de leadership de l'Ontario.

► Les priorités fondamentales du Cadre de leadership de l'Ontario sont axées sur l'amélioration du rendement des élèves, sur la réduction des écarts en matière de rendement des élèves et sur l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique.

De l'intention à l'action

La formation portant sur le Cadre de leadership pour les leaders scolaires et du système vise à offrir de nouvelles perspectives sur le leadership, de donner un ensemble d'outils pratiques que les leaders scolaires et du système pourraient utiliser régulièrement pour améliorer leurs pratiques et pour perfectionner leurs connaissances. Tout au long de la session de formation, le leader scolaire peut réfléchir sur sa pratique professionnelle et comment il ou elle peut améliorer son rendement. La session facilitera la façon dont le leader scolaire peut inviter, influencer et motiver les autres à réaliser des objectifs ambitieux. Il peut tirer profit des connaissances des autres et des possibilités d'apprentissage pour favoriser une croissance professionnelle.

L'objectif primaire est d'amener le leader scolaire à réfléchir à la façon dont il ou elle peut fixer et atteindre des objectifs clés de façon ciblée et stratégique.

Structure du Cadre de leadership

Le Cadre comprend deux parties:

- **Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership**
- **Partie 2 : Pratiques et Procédures du système**

Partie 1 : pratiques et compétences en leadership

La partie 1 du Cadre de leadership de l'Ontario est divisée en plusieurs domaines:

- Établir les orientations;
- Nouer les relations et développer la capacité des gens;
- Mettre au point l'organisme;

- Diriger le programme d'enseignement;
- Assurer l'imputabilité;
- Et pour les écoles catholiques de langue française: culture, communauté et foi catholique.

Chaque domaine est un point de départ pour la réflexion et le dialogue et l'apprentissage de groupe.

La première partie du Cadre de leadership met en évidence les pratiques et les compétences clés en leadership qui, selon les recherches, ont une influence positive sur les résultats des élèves.

Chaque domaine est expliqué au moyen des pratiques, compétences, habiletés, connaissances et attitudes.

Partie 2: pratiques et procédures du système

La Partie 2 du Cadre de leadership précise les pratiques et les procédures du système permettant de soutenir un leadership efficace.

Elle est organisée en six domaines:

- Amélioration de l'école de langue française et du conseil scolaire;
 - Promotion d'une culture francophone axée sur le professionnalisme;
 - Perfectionnement en leadership en milieu minoritaire;
 - Structures administratives;
 - Appui aux parents et à la communauté francophone; et
 - Planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité en leadership en milieu minoritaire, et retenir et appuyer des leaders efficaces.
- Chaque domaine est expliqué au moyen d'indicateurs pertinents pour ce dernier.

L'élaboration du Cadre

Il est important de considérer les pratiques et les compétences des directions d'école et des directions adjointes comme étant *interconnectées* et appuyées par les six domaines des *Pratiques et procédures du système*.

Les leaders scolaires et du système peuvent se référer au nouveau *Profil*

de compétences en enseignement et en leadership pour les écoles de langue française de l'Ontario. Ce profil fournit 9 champs de compétences permettant de mieux cibler les interventions auprès de la clientèle francophone. Ce profil appuie les domaines du Cadre de leadership de l'Ontario.

La formation portant sur le Cadre de leadership, offerte aux 12 conseils de langue française en Ontario par l'Institut de leadership en éducation, offre l'opportunité de travailler avec un scénario conçu pour démontrer son application en situation réelle. Elle utilise l'approche d'un objectif SMART pour aider à comprendre le Cadre de leadership pour les directions d'école et les directions adjointes et pour expliquer comment il appuie l'apprentissage professionnel continu et le perfectionnement des leaders scolaires et du système.

À ce jour, l'Institut de leadership en éducation a reçu des commentaires très positifs au sujet du Cadre de leadership. Les participantes et les participants se le sont déjà approprié; les conseils scolaires s'en servent pour appuyer leur plan stratégique. ☞

Pour en savoir plus

Le Cadre de leadership de l'Ontario est conçu pour répondre aux besoins spécifiques des leaders scolaires et des leaders du système. N'hésitez donc pas à consulter le guide de Mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario qui se retrouve au site suivant :

www.education-leadership-ontario.ca

Ce document définit de manière souple la voie à suivre pour parvenir à un leadership efficace, qui peut s'appliquer à toute une gamme de rôles et de situations de leadership.

Colloque ontarien sur la recherche en éducation (suite de la page 5)

La ventilation détaillée des données ou la désagrégation des données

Avant de passer aux conclusions du colloque, il vaut la peine de présenter un concept qui semblait revenir dans toutes les discussions en petits groupes et lors des présentations : le concept important de la ventilation détaillée des données ou la désagrégation des données.

À titre d'exemple, une donnée basée uniquement sur la réussite des garçons par rapport à la réussite des filles n'est pas une donnée suffisamment détaillée. Nous ne pouvons donc pas en tirer des conclusions sur les stratégies efficaces à utiliser pour accroître la réussite d'un groupe ou l'autre. Il faut se poser la question suivante : « Quels garçons et quelles filles ne réussissent pas ? » Cette question nous permettra de scruter davantage les données qui ont un impact direct sur l'apprentissage. Nous pourrions alors trouver une ou plusieurs données pertinentes par rapport aux élèves qui ne réussissent pas.

La recherche présentée lors du colloque démontre que les variables qui entravent la réussite peuvent avoir un effet multiplicateur lorsque plusieurs d'entre elles sont présentes dans un groupe d'élèves. Par exemple, si la pauvreté de la famille et le fait de vivre dans un quartier défavorisé sont deux facteurs qui influent sur le rendement, le rendement d'un élève touché par ces deux facteurs simultanément sera affecté davantage. En revanche, la réussite d'un élève parvenant d'une famille pauvre, mais vivant dans

un milieu favorisé sera beaucoup moins atteinte. Voilà pourquoi il est important de s'assurer que nous mesurons les bonnes choses.

Conclusions tirées des discussions

Certaines conclusions ont été tirées des discussions des écarts de rendement des cinq groupes présentés et certaines stratégies ont été proposées. En voici quelques-unes :

des Premières nations, des Métis et des Inuit ».

2. Mobiliser le personnel pour qu'il soit sensible aux besoins des autochtones.
3. Ne pas regarder les autochtones à travers un filtre culturel.
4. Utiliser les roues médicinales et les sphères de connaissances traditionnelles.
5. Encourager les autochtones à choisir l'enseignement comme profession afin qu'ils deviennent des modèles accessibles pour les jeunes autochtones de nos écoles.

Pour l'écart entre les garçons et les filles

1. Mettre au défi les idées préconçues négatives.
2. Se poser la question à savoir si l'écart en littératie entre les filles et les garçons est issu d'une construction sociologique.
3. Dépister les multiples influences sur la réussite des garçons et des filles.
4. Préciser quels garçons et quelles filles ne réussissent pas à atteindre la cible.
5. Revoir nos pratiques d'enseignement et d'évaluation afin de favoriser le rendement de tous les élèves.

La pauvreté

1. L'école joue un rôle important au niveau de la création de partenariats avec les diverses agences du gouvernement afin de susciter l'engagement et d'encourager la collaboration.
2. Mobiliser les intervenants avec un plan d'action.
3. Les écoles travaillent d'une façon différente dans les milieux pauvres, notamment par rapport aux relations avec les parents et l'engagement des enseignants dans la communauté.
4. Les CAPs sont importantes et reconnaissent les influences du milieu dans

Les activités de recherche du ministère de l'Éducation mettent l'accent sur ses priorités afin d'atteindre ses objectifs en éducation qui sont :

- 1 d'améliorer le rendement des élèves;
- 2 de réduire les écarts dans le rendement des élèves;
- 3 d'accroître la confiance du public dans l'enseignement public.

La Stratégie de recherche et d'évaluation du Ministère est une stratégie de partage, conçue de façon à inclure le personnel de tout le Ministère et à promouvoir la collaboration avec les partenaires issus des communautés scolaires et de recherche. L'objectif de cette stratégie est d'aider tous les partenaires à rattacher la recherche et l'évaluation aux politiques, aux programmes et aux pratiques.



Volets de la Stratégie de recherche et d'évaluation

Cette stratégie vise à :

- ✓ procurer le leadership nécessaire pour coordonner et gérer les activités de recherche ministérielles qui appuient les objectifs provinciaux en éducation;
- ✓ mettre en œuvre la recherche et l'évaluation afin d'appuyer les politiques, programmes et pratiques basés sur des éléments probants;
- ✓ développer les capacités individuelles et organisationnelles d'accès, d'utilisation et de conduite de la recherche;
- ✓ encourager la collaboration dans la recherche en établissant des réseaux et des partenariats entre le personnel ministériel et les chercheurs et chercheuses ainsi que les éducateurs et éducatrices de l'Ontario afin de répondre aux besoins prioritaires de la recherche;
- ✓ communiquer les activités de recherche nouvelles et existantes, et leurs résultats;
- ✓ contribuer à un corps provincial, national et international de connaissances en recherche en matière de politiques, programmes et pratiques éducationnelles.

Source : « Stratégie de recherche et d'évaluation », Ministère de l'Éducation de l'Ontario, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2009. ISBN 978-1-4249-8875-4

Pour les autochtones

1. Mobiliser les connaissances en commençant par la mise en œuvre du « Cadre des politiques de l'Ontario en éducation

l'élaboration des meilleures pratiques pour favoriser l'apprentissage.

5. Reconnaître la ventilation des données et l'impact multiplicateur de ces influences sur la réussite.

Les élèves ayant une langue autre que le français ou l'anglais comme langue première

1. L'importance d'un enseignement efficace.

2. Former les enseignants pour avoir les stratégies gagnantes avec ces élèves.

3. Encourager les équipes de collaboration.

4. Créer des écoles en carrefours afin de prendre avantage des services intégrés.

5. Être conscient des nombreuses catégories d'élèves en FLS ou ALS et de reconnaître les différentes stratégies pour mieux servir chaque catégorie.

Enfance en difficulté

1. L'importance de l'enseignement efficace et l'enseignement contextuel.

2. Reconnaître les besoins individuels.

3. L'école doit agir en lien avec la communauté, les familles et les agences offrant les services d'enfance en difficulté.

4. Reconnaître la complexité de l'enfance en difficulté et scruter les données afin de pouvoir mieux cibler nos interventions.

5. Mobiliser les connaissances.

Conclusion

Le 4^e Colloque ontarien sur la recherche en éducation, tenu du 4 au 6 février 2009, a été une expérience enrichissante pour moi et, j'ose le croire, pour toutes les participantes et tous les participants. Je tiens à féliciter le CORE et les organisateurs de ce colloque. Ce fut un franc succès et un bon exemple de la mobilisation des connaissances en éducation. ☘

Nouvelles de l'ADFO

(suite de la page 2)

Évaluation du format classique du colloque

Le comité colloque a beaucoup été influencé par le compte rendu des évaluations des participants du 10^e colloque annuel de l'ADFO, qui a eu lieu les 22, 23 et 24 octobre 2008 à Toronto. Les commentaires des participants indiquent que :

► La durée sur trois jours est à revoir, car le temps sorti de l'école est trop long.

► Le format et le contenu des ateliers doivent être modifiés afin de pouvoir attirer un plus grand nombre de participantes et de participants, surtout les personnes nouvellement appointées à la direction d'école.

► Les coûts globaux du colloque sont à revoir.

► Les journées pédagogiques du vendredi dans certaines régions sont aussi un empêchement à la participation.

► Le contenu doit être toujours très pratique et à point.

À suivre...

Les préparatifs pour le prochain colloque provincial avancent à bon train. Pour

le moment, ce que nous pouvons vous dire, c'est que le format et le contenu du prochain colloque annuel de l'ADFO seront bien différents que les années passées. Nous allons organiser le tout afin de profiter au maximum du temps passé ensemble. Plus de détails suivront dans les prochaines semaines.

Départ de notre sous-ministre adjoint, M. Dominic Giroux



M. Dominic Giroux, sous-ministre adjoint de l'Éducation et de la Formation et des Collèges et Université de l'Ontario

Le départ de M. Dominic Giroux, sous-ministre adjoint de l'Éducation et de la Formation et des Collèges et Université de l'Ontario, fut une nouvelle surprenante pour tout le monde qui l'a côtoyé depuis les dernières trois années. Son savoir-faire, sa connaissance du milieu franco-ontarien et sa grande disponibilité ont toujours fait de lui une personne à l'écoute des intervenants du monde de l'éducation.

Malgré qu'il quitte le ministère de l'Éducation et le ministère de la Formation et des Collèges et Université de l'Ontario, M. Dominic Giroux ne quitte pas le milieu de l'éducation. En décembre dernier, le Sénat de l'Université Laurentienne a annoncé la nomination de Dominic Giroux au poste de recteur de l'Université Laurentienne. Il entrera en fonction au printemps 2009.

De la part de l'ADFO

Au cours de son séjour au ministère de l'Éducation, Dominic a été un fier allié de l'ADFO. Nous tenons donc à le féliciter sur sa nouvelle nomination et nous lui souhaitons du succès dans son nouveau défi. Il brillera là comme il l'a fait ici. ☘

Nos régions

Ce qui se passe dans le milieu de l'éducation aux quatre coins de la province



56. Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario (CSDNE)
L'équipe des directions du CSDNE ont profité d'une pleine journée en dialogue portant sur une pédagogie culturelle au service de la construction identitaire en janvier. La session fut animée par Lise Paiement.

59. Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CÉPEO)

Lancement officiel du programme CLIC et de son service de garde d'enfants



Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO), en collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), a fièrement procédé au lancement officiel du programme de Cours de langues pour immigrants du Canada (CLIC) et de son service de garde d'enfants le 23 janvier 2009.

Depuis 2007, le CEPEO travaille étroitement avec CIC pour intégrer le

programme CLIC à son éventail de programmes dans le but de répondre davantage à un besoin essentiel des nouveaux arrivants et des réfugiés qui ont choisi de faire de l'Ontario leur nouvelle terre d'adoption.

Offert gratuitement durant toute l'année scolaire, au 2445 St-Laurent à Ottawa (siège social du CEPEO), ce programme permet aux apprenants admissibles de se prévaloir d'une formation linguistique en français afin de faciliter leur intégration économique et socioculturelle au sein de la communauté canadienne.

61. Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario (CSCNO)

Paul E. Henry, directeur à l'école St-Denis de Sudbury, va recevoir un ordre international pour son implication communautaire et autres services antérieurs dans les forces canadiennes et le monde civil (une teneur au niveau des services et implications dans les CA de services de santé, etc.) durant la fin de semaine du 7 au 10 mai 2009. Il sera décoré de la médaille suivante à Calgary en Alberta: « L'ordre militaire et hospitalier de Saint-Lazare de Jérusalem (OLJ)/The military and hospitaller order of St-Lazarus of Jerusalem (OLJ) » dans le grade d'officier par le Grand Prieuré du Canada.

64. Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS)



Monsieur Paul E. Henry

Le directeur de l'éducation du CSDCCS, Bernard Lavallée, annonce sa retraite

Lors de la réunion extraordinaire du Conseil du CSDCCS du 26 janvier dernier, le directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier, Bernard Lavallée, a annoncé sa retraite. M. Lavallée demeure en poste jusqu'au 31 août 2009 et assurera une transition avec la nouvelle direction de l'éducation qui le remplacera avant le début de la prochaine année scolaire.

Bernard Lavallée aura agi en tant que directeur de l'éducation au cours des cinq dernières années, durant lesquelles il aura été maître d'œuvre de réalisations importantes. Cette retraite bien méritée vient couronner une carrière en éducation de plus de trente ans. Monsieur

Lavallée a occupé des postes à l'échelle de la province et son cheminement professionnel demeure impressionnant vu la quantité des domaines auxquels il a participé. Il aura été surintendant au CSDCCS, agent d'éducation au ministère de l'Éducation, directeur d'école, adjoint administratif et enseignant.

Originaire de Sudbury, Monsieur Lavallée est bien connu en tant que bâtisseur. Il s'est hautement engagé dans le développement de sa communauté.

65. Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO)

Le CSDCEO en collaboration avec DLRÉ, FARE-Cadre et l'unité locale de l'ADFO organise une session de formation ayant pour thème le leadership pédagogique. Cette formation de deux jours sera offerte à toutes les directions élémentaires et secondaires en avril prochain. Les directions recevront des informations leur permettant de faire des liens pratiques entre différents outils déjà présents dans les écoles; par exemple, le cadre d'efficacité du SLN, les guides d'enseignement efficaces du MEO et le cadre de leadership de l'Institut du leadership de l'Ontario.

66. Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (CECLFCE)

Nouvelles zones de fréquentation scolaire dans l'est et le sud-ouest d'Ottawa

Avec la construction de nouvelles écoles catholiques dans les secteurs Avalon et Barrhaven d'Ottawa, le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (CECLFCE) a modifié les secteurs de fréquentation suivants afin de préparer l'ouverture des deux nouvelles écoles :

Est : École élémentaire catholique de la Découverte et nouvelle école élémentaire catholique Avalon

Suite à un processus de consultation publique qui a eu lieu à la mi-novembre, le Conseil a adopté la recommandation de modifier le secteur de fréquentation scolaire de l'École élémentaire catholique de la Découverte. Cette mesure assurera un bon équilibre des populations scolaires à la fois à l'École élémentaire catholique de la Découverte ainsi qu'à la nouvelle école élémentaire catholique Avalon. Les nouvelles frontières des secteurs de fréquentation auront l'effet



Monsieur Bernard Lavallée

bénéfique de soulager le surpeuplement à l'École élémentaire catholique de la Découverte.

L'ouverture de la nouvelle école élémentaire catholique Avalon est prévue à l'hiver 2010.

Sud-ouest : Nouvelle école secondaire catholique de Barrhaven, École secondaire catholique Franco-Cité et Collège catholique Franco-Ouest

Grâce aux opinions recueillies lors des consultations publiques en octobre dernier, le Conseil a adopté un scénario qui permettra d'assurer la viabilité de la nouvelle école secondaire catholique de Barrhaven tout en soulageant le surpeuplement de l'École secondaire catholique Franco-Cité et du Collège catholique Franco-Ouest. La modification des

secteurs de fréquentation scolaire de ces écoles permettra à certains élèves de la 7e année présentement inscrits au Collège catholique Franco-Ouest et à l'École secondaire catholique Franco-Cité de fréquenter la nouvelle école secondaire catholique de Barrhaven dès l'automne 2009.

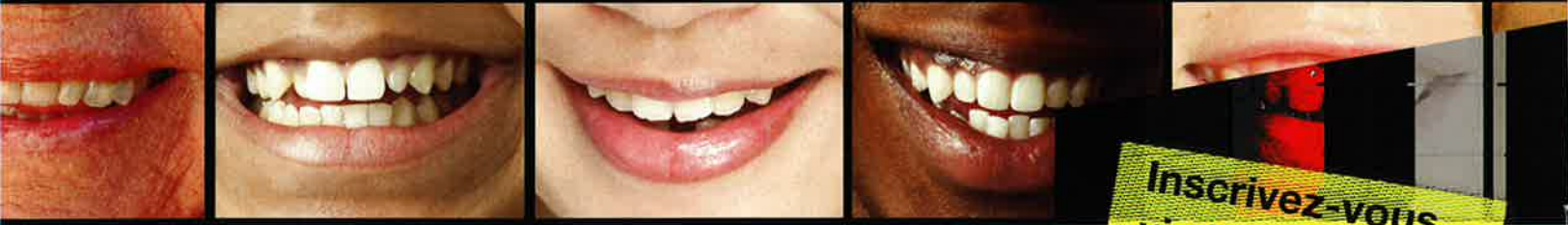
La nouvelle école secondaire catholique de Barrhaven accueillera donc, dès son ouverture, les élèves de la 7e et de la 8e année. Les années subséquentes (9e-12e), seront ajoutées au fur et à mesure que ces élèves progresseront dans leurs études.

Vous avez une nouvelle que vous aimeriez partager avec vos collègues? Écrivez-nous à :

 melodiegagnon@adfo.org

Parle PAL, jase, jase...

3 JOURS qui pourraient changer votre vie pédagogique



C'est beaucoup plus que des paroles. C'est le point culminant de cinq années d'initiatives pédagogiques de pointe et des outils pour appuyer tous ceux et celles qui travaillent à la **Politique d'aménagement linguistique (PAL)**.

La préparation de ce dialogue-rencontre éclaté, prévu pour les **21, 22 et 23 avril 2009** à Ottawa, bat son plein. Depuis plusieurs mois, l'équipe de la **Pédagogie culturelle**, située aux quatre coins de la province, travaille à peaufiner les outils et constats qui seront présentés.

Des professionnels de l'organisation ont aussi été recrutés pour prêter main-forte à l'organisation, soit le groupe **PGF Consultants**, le groupe **Hexaèdre** pour le web et **Cayenne Creative** pour le design.

Inscrivez-vous
via le nouveau
site Internet dès
le 30 janvier!



Gabriel Saint-Jean, graphiste et webmestre au Bureau de la pédagogie culturelle, est responsable du site Internet.



Lise Paiement
OTTAWA

Christine D'Lima
OTTAWA

Nathalie Marchand
KAPUSKASING

Claire Olivier
VERNER

Julie Marcil
OTTAWA

Christa Marier
WINDSOR

Michèle-Elise Lacroix
WELLAND



www.pedagogieculturelle.ca
1-866-860-9555

