



# Outil d'autoréflexion pour les gestionnaires

Profil de leadership partagé en situation minoritaire

2015

---

# Outil d'autoréflexion pour les gestionnaires

Profil de leadership partagé en situation minoritaire

---

2015

---

Cet outil d'autoréflexion est un document d'appui pour les gestionnaires travaillant dans un système d'éducation de langue française. Il présente un ensemble de stratégies offrant des pistes pour l'acquisition d'habiletés et de connaissances en leadership partagé, et une meilleure compréhension du milieu scolaire franco-ontarien.

Définition : Le leadership se définit comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et sur les diverses intervenantes et les divers intervenants en éducation dans le but de définir et de réaliser la vision, les objectifs et le mandat éducatif et culturel des écoles de langue française<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Définition adaptée de : L'INSTITUT DE LEADERSHIP EN ÉDUCATION, *Le Cadre de leadership de l'Ontario – Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario*, révisé, septembre 2013, p. 5.

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>OUTIL D'AUTORÉFLEXION POUR LES GESTIONNAIRES</b>	<b>5</b>
OBJECTIFS .....	5
MISE EN CONTEXTE .....	5
BUT DU DOCUMENT .....	5
CHAMPS DE COMPÉTENCE ET DESCRIPTION .....	6
<b>MANDAT DU CONSEIL SCOLAIRE DE LANGUE FRANÇAISE</b> .....	<b>7</b>
1. CHAMP DE COMPÉTENCE : APPROCHE SERVICE .....	8
2. CHAMP DE COMPÉTENCE : LANGUE FRANÇAISE, CULTURE ET COMMUNAUTÉ FRANCOPHONES .....	9
3. CHAMP DE COMPÉTENCE : DIVERSITÉ DES LANGUES ET DES CULTURES .....	10
4. CHAMP DE COMPÉTENCE : LEADERSHIP .....	11
5. CHAMP DE COMPÉTENCE : PROMOTION ET COMMUNICATION .....	12
6. CHAMP DE COMPÉTENCE : GESTION .....	13
<b>PISTES D'INTERVENTION</b>	<b>15</b>
MANDAT DU CONSEIL SCOLAIRE DE LANGUE FRANÇAISE .....	15
<b>ÉTUDE DE CAS SUR L'ADMISSION D'UN ÉLÈVE À L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE</b> .....	<b>15</b>
<b>ÉTUDE DE CAS SUR LA LANGUE DE COMMUNICATION</b> .....	<b>16</b>
<b>ASTUCES D'ANIMATION D'UNE RÉUNION</b> .....	<b>16</b>
<b>ACTIVITÉS AU SEIN DU SERVICE OU DU SECTEUR : JEU D'EXPRESSIONS EN FRANÇAIS</b> .....	<b>16</b>
APPROCHE SERVICE .....	17
LANGUE FRANÇAISE, CULTURE ET COMMUNAUTÉ FRANCOPHONES.....	19
DIVERSITÉ DES LANGUES ET DES CULTURES .....	21
LEADERSHIP .....	23
PROMOTION ET COMMUNICATION .....	25
GESTION .....	27

---

# OUTIL D'AUTORÉFLEXION POUR LES GESTIONNAIRES

## OBJECTIFS

Offrir aux gestionnaires une ressource qui leur permet :

- de prendre conscience de leur style de leadership;
- de comprendre leur rôle au sein d'un système d'éducation de langue française;
- de reconnaître un leadership efficace;
- de développer des pratiques et des ressources personnelles de leadership;
- de mettre en place des pratiques et des procédures gagnantes.

Les cinq capacités clés du leadership sont :

- fixer les objectifs;
- harmoniser les ressources et les priorités;
- promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif;
- utiliser les données;
- prendre part à des conversations courageuses.

Ces cinq capacités clés du leadership se trouvent dans le document *Le Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) et dans chacun des champs de compétence.

## MISE EN CONTEXTE

Cet outil d'autoréflexion permettra de mieux connaître son style de leadership et les répercussions de son quotidien sur la vitalité et la pérennité de l'éducation de langue française. Celui-ci veut être informatif et formatif. La lecture de chaque champ de compétence permettra à chacun ou à chacune de réfléchir sur son style personnel de leadership et son influence.

Cet outil a été développé dans le but d'aider le gestionnaire à comprendre le leadership partagé en situation minoritaire, son style de leadership, son apport au système d'éducation de langue française et son rôle en tant que leader auprès des membres de son équipe, et à travailler à maintenir la vitalité de son conseil scolaire.

## BUT DU DOCUMENT

Cet outil d'autoréflexion peut être utilisé en équipe afin de donner un bon aperçu des forces individuelles, mais aussi des forces en tant que membre d'une équipe professionnelle. Celui-ci peut servir à des fins diverses telles que : rencontres d'équipes, accompagnement, mentorat, *coaching*, jumelage, développement personnel.

Chaque champ de compétence comprend deux actions : **Je connais** et **J'applique**. Pour celles et ceux qui désirent en connaître davantage, la section **Ressources** est très utile. Aussi, la section **Pistes d'intervention et de perfectionnement** présente des idées pour amorcer un dialogue au moment des rencontres d'équipes.

## CHAMPS DE COMPÉTENCE ET DESCRIPTION

**Mandat** – Connaître, comprendre et partager le mandat particulier de l'école à protéger, à valoriser et à transmettre la langue française et la culture francophone.

1. Approche service	<p>L'approche service découle de la mission, de la vision et des valeurs du conseil scolaire. Elle doit refléter la qualité, le respect, le professionnalisme, l'excellence, l'équité et l'inclusion.</p> <p>L'approche service consiste en la capacité des membres du personnel à fournir des services à leurs clients internes et externes de manière à répondre à leurs besoins en vue de contribuer à la promotion du conseil scolaire.</p>
2. Langue française, culture et communauté francophones	<p>Maîtriser, valoriser et promouvoir la langue française tout en connaissant, en appuyant et en appréciant la culture et la communauté francophones.</p>
3. Diversité des langues et des cultures	<p>Connaître, utiliser et apprécier les deux langues officielles. Reconnaître, mettre en valeur et apprécier la diversité des langues et des cultures dans une optique d'ouverture interculturelle.</p>
4. Leadership	<p>Connaître, exercer, encourager et modeler un leadership à l'égard du mandat particulier de l'école de langue française et des valeurs du conseil scolaire catholique et du conseil scolaire public.</p>
5. Promotion et communication	<p>Connaître, mettre en œuvre et favoriser une stratégie de communication et une stratégie de promotion de l'école de langue française comprenant les particularités de son mandat et les valeurs du conseil scolaire catholique et du conseil scolaire public.</p>
6. Gestion	<p>Connaître, mettre en œuvre et favoriser une gestion efficiente et efficace, propre au mandat particulier de l'école de langue française et aux valeurs du conseil scolaire catholique et du conseil scolaire public dans les milieux scolaire et communautaire servis.</p>

## MANDAT DU CONSEIL SCOLAIRE DE LANGUE FRANÇAISE

### Description

Connaître, comprendre et partager le mandat particulier de l'école à protéger, à valoriser et à transmettre la langue française et la culture francophone.

<b>Je connais :</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
• la mission, la vision et les valeurs de mon conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• la politique et le processus sur l'admission des élèves de mon conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• le mandat éducatif, culturel et communautaire du conseil scolaire de langue française.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

<b>J'applique :</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
• en adhérant à la mission, à la vision et aux valeurs de mon conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en étant un modèle concernant la langue française et sa culture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en faisant la promotion de mon conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en transmettant les principes du mandat de l'école de langue française au sein de mon personnel, de mes collègues, de la communauté et des partenaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ressources

- Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) [[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)]
- Un personnel qui se distingue (EDU) [[www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/GuideProfilEnseignement.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/GuideProfilEnseignement.pdf)]
- Vidéo : *Historique de l'éducation en langue française à l'élémentaire et au secondaire en Ontario*, AGÉFO [[www.agefo.ca](http://www.agefo.ca)]
- Politique/Programmes Note n° 148 – Politique régissant l'admission à l'école de langue française en Ontario, 2009 [[www.edu.gov.on.ca/extra/fre/ppm/148.html](http://www.edu.gov.on.ca/extra/fre/ppm/148.html)]
- Structure de consultation en éducation en langue française – AGÉFO [[www.agefo.ca](http://www.agefo.ca)]
- Banque d'activités pour promouvoir les expressions de langue française – Ressources éducatives de l'Ontario (REDO) [[www.redontario.ca](http://www.redontario.ca)]

### Pistes d'intervention et de perfectionnement

- Étude de cas sur l'admission d'un élève à l'école de langue française
- Étude de cas sur la langue de communication
- Étude de cas sur la promotion de mon conseil scolaire
- Activités sur la mission, la vision et les valeurs du conseil scolaire
- Astuces d'animation d'une réunion (p. ex., faire écouter trois chansons en français; faire deviner l'artiste)
- Activités au sein du service ou du secteur : jeu d'expressions en français (p. ex., il y a du pain sur la planche)
- Activités avec les collègues : promouvoir la culture de langue française en participant à des événements culturels et communautaires
- Inviter un professionnel du volet pédagogique pour qu'il explique la politique d'admission
- Descriptif sur l'explication de l'admission des élèves dans une école de langue française

### Évaluation/Célébrer les réussites



## 1. CHAMP DE COMPÉTENCE : APPROCHE SERVICE

### Description

L'approche service découle de la mission, de la vision et des valeurs du conseil scolaire. Elle doit refléter la qualité, le respect, le professionnalisme, l'excellence, l'équité et l'inclusion.

L'approche service consiste en la capacité des membres du personnel à fournir des services à leurs clients internes et externes de manière à répondre à leurs besoins en vue de contribuer à la promotion du conseil scolaire.

Je connais :	Oui	Non
• les principes directeurs de l'approche service (fidélisation, succès de l'entreprise, priorité au client, satisfaction du client, perception du client).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les formalités du service à la clientèle (politesse, authenticité, écoute, empathie, serviabilité).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• la clientèle cible et ses besoins.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• le niveau de qualité du service qu'offre mon secteur ou mon service.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

J'applique :	Oui	Non
• en utilisant un français de qualité comme langue de communication au travail tant à l'oral qu'à l'écrit tout en demeurant professionnel dans mes interventions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en assurant un niveau de qualité de service requis pour mon secteur ou mon service.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en révisant les normes et les protocoles de la communication professionnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en sensibilisant mon personnel et mes collègues à l'importance d'une approche service différenciée (différentes cultures).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en étant un modèle concernant mon apparence, mon attitude et mon comportement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en évaluant et en ajustant, au besoin, l'approche service d'une façon périodique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ressources

- Lise Paiement, *Une goutte d'eau à la fois* (livre)
- Alain Samson, *Le service à la clientèle : bien plus qu'une job, une façon d'être* (livre)
- Michel Paré et Fred Robinson, *Gestion de l'approche client* (livre)
- Vidéos portant sur des situations difficiles
- Articles de journaux des Associations en RH
- Pierre FILIATRAULT. *Si notre service à la clientèle fait picpic, appuyez sur le 1 – Les règles d'or pour viser l'excellence*, Montréal, Transcontinental; Fondation de l'entrepreneurship, 2009, 142 p.

### Pistes d'intervention et de perfectionnement

- Étude de cas : comportement d'un client non satisfait
- Connaître l'approche de service à la clientèle de mon conseil scolaire
- Mise en situation : « SVP, merci, je ne peux rien faire. »
- Questions/Réponses portant sur l'approche service
- Gestion des émotions et réactions émotives appropriées
- Sondage d'évaluation de l'approche service du secteur ou du service
- Pratiques exemplaires (*Top 10*) – Approche service dans un conseil scolaire de langue française
- Célébrer les réussites et les succès du secteur ou du service

### Évaluation/Célébrer les réussites



## 2. CHAMP DE COMPÉTENCE : LANGUE FRANÇAISE, CULTURE ET COMMUNAUTÉ FRANCOPHONES

### Description

Maîtriser, valoriser et promouvoir la langue française tout en connaissant, en appuyant et en appréciant la culture et la communauté francophones.

Je connais :	Oui	Non
• l'importance de la langue française en tant que compétence faisant partie intégrante de l'identité et de la culture du conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les conventions de la langue française à l'écrit comme à l'oral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• l'existence de la diversité de la langue française (accents et régionalismes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• le patrimoine franco-ontarien (histoire des francophones).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• l'existence des organismes et des services en français dans ma communauté.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

  

J'applique :	Oui	Non
• en créant un environnement social axé sur la langue française pour mon personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en étant un modèle concernant la langue française et la culture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en encourageant mes collègues à se prévaloir le plus possible des services en langue française offerts dans la communauté.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en offrant à mon personnel des occasions de perfectionnement concernant la langue française.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en encourageant mon personnel à exercer un rayon d'action qui s'étend au-delà du conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en exigeant des services en français lorsqu'ils sont disponibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en utilisant le registre de langue approprié à l'auditoire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ressources

- Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) [[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)]
- Un personnel qui se distingue [[www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/GuideProfilEnseignement.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/GuideProfilEnseignement.pdf)]
- Vidéo : *Historique de l'éducation en langue française à l'élémentaire et au secondaire en Ontario* [[www.agefo.ca](http://www.agefo.ca)]
- Réflexion sur la diversité – ACELF [[www.acelf.ca/c/fichiers/ACELF\\_Reflexion-diversite-culturelle.pdf](http://www.acelf.ca/c/fichiers/ACELF_Reflexion-diversite-culturelle.pdf)]
- Une approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario – Cadre d'orientation et d'intervention [[www.culturefrancophone.ca](http://www.culturefrancophone.ca)]
- Webémissions : *Pour l'avenir de la francophonie ontarienne – Principes de l'approche culturelle de l'enseignement* [[www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/2epincipe.html](http://www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/2epincipe.html)]
- Radio-Canada – Expressions de langue française [<http://ici.radio-canada.ca/radio/francaisaumicro/>]

### Pistes d'intervention et de perfectionnement

- Exercices d'autoréflexion et d'échanges (le balancier compensatoire; écouter la chanson *Franco-positif*, amorcer une discussion)
- Capsules de la langue
- Défis entre les secteurs et les services pour réaliser des activités en français, au siège social
- Défis entre les secteurs et les services pour encourager le bénévolat
- Tirage de billets pour les activités en langue française dans la communauté  
« **Le premier instrument du génie d'un peuple, c'est sa langue.** » (Stendhal)

### Évaluation/Célébrer les réussites

### 3. CHAMP DE COMPÉTENCE : DIVERSITÉ DES LANGUES ET DES CULTURES

#### Description

Connaître, utiliser et apprécier les deux langues officielles. Reconnaître, mettre en valeur et apprécier la diversité des langues et des cultures dans une optique d'ouverture interculturelle.

<b>Je connais :</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
• l'importance d'apprendre les deux langues officielles et la valeur ajoutée du bilinguisme additif.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les particularités sociodémographiques du milieu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les mœurs culturelles afin de faciliter les rapports interculturels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

<b>J'applique :</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
• en adoptant les procédures en matière d'embauche afin de m'assurer que la composition du personnel reflète celle de la clientèle du système.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en valorisant la richesse des différentes langues parlées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en valorisant la diversité des langues et des cultures auprès de mes collègues et en étant sensibilisé et ouvert aux différences culturelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Ressources

- ACELF : Réflexion sur la diversité culturelle au sein des écoles francophones du Canada [www.acef.ca/c/fichiers/ACELF\_Reflexion-diversite-culturelle.pdf]
- Vidéo : *Franco-Ontarien* [www.youtube.com/watch?v=M9h\_WkGLSS8]
- Rodrigue Landry et autres, *École et autonomie culturelle – Enquête pancanadienne en milieu scolaire francophone minoritaire*, 2009
- Conseil canadien sur l'apprentissage, *Carnet du savoir – Les avantages du bilinguisme au Canada*, 2008 [www.ccl-cca.ca/pdfs/LessonsInLearning/2008/45-10\_16\_08-F%20\_csMeta.pdf]
- Parents Partenaires en Éducation (PPE) [http://reseauppe.ca/documents/Carnet16pages\_Mon\_choix-PPE.pdf]
- Parents Partenaires en Éducation (PPE) [http://reseauppe.ca/documents/carnet\_ao%C3%BBt\_2011.pdf]
- Tête à claques, *Le VJ (entrevue)* [www.youtube.com/watch?v=DD2idZ4lBbk]

#### Pistes d'intervention et de perfectionnement

- Questions/Réponses : Admission – Comment expliquer à un adulte les avantages d'inscrire son enfant dans une école de langue française (bilinguisme additif)
- Définition : bilinguisme additif (Fédération des parents francophones de la Colombie-Britannique) [http://developpement-langagier.fpcfbc.ca/fr/bilinguisme-types-de-bilinguisme]
- Organiser des activités culturelles
- Échanger des articles sur les succès du bilinguisme

#### Évaluation/Célébrer les réussites

## 4. CHAMP DE COMPÉTENCE : LEADERSHIP

### Description

Connaître, exercer, encourager et modeler un leadership à l'égard du mandat particulier de l'école de langue française et des valeurs du conseil scolaire catholique et du conseil scolaire public.

Je connais :	Oui	Non
• les pratiques de leadership (le leadership partagé, le leadership axé sur le dialogue authentique, le leadership qui s'emploie à parfaire sa connaissance de la langue française et le leadership qui s'épanouit dans un climat de confiance).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les effets des influences externes sur le conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les capacités, les caractéristiques et les compétences de mon personnel afin d'établir des attentes élevées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les cinq capacités clés du leadership du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

J'applique :	Oui	Non
• en bâtissant des relations professionnelles, en étant ouvert et accessible, et en collaborant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en établissant un climat de confiance et en traitant le personnel avec respect.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en pratiquant les principes de résolution de problèmes et en encourageant des pistes de solution.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en entreprenant les conversations courageuses nécessaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en développant un sens d'imputabilité chez les membres de mon personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en assurant un style de leadership orienté sur la mission, la vision et les valeurs du conseil scolaire, et en adoptant une approche différenciée envers mon personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ressources

- Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) [[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)]
- Alain Samson, *Faites grandir votre influence, Glissez sur le temps* et *Pourquoi travaillez-vous?* (livres)
- Rémi Tremblay, *J'ai perdu ma montre au fond du lac* (livre)
- Franklin Covey, *Les styles de leadership*
- Publicité du Superbowl : Budweiser – La recrue [[www.youtube.com/watch?v=veQAJ4qlltU](http://www.youtube.com/watch?v=veQAJ4qlltU)]

### Piste d'intervention et de perfectionnement

Activité pour bâtir une équipe performante

« **L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre.** » (Herbert von Karajan)

### Évaluation/Célébrer les réussites

## 5. CHAMP DE COMPÉTENCE : PROMOTION ET COMMUNICATION

### Description

Connaître, mettre en œuvre et favoriser une stratégie de communication et une stratégie de promotion de l'école de langue française comprenant les particularités de son mandat et les valeurs du conseil scolaire catholique et du conseil scolaire public.

<b>Je connais :</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
• l'importance de la promotion pour la vitalité institutionnelle du conseil scolaire et de la communauté francophone.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les besoins et les enjeux liés au recrutement et au maintien de l'effectif scolaire et du personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les stratégies d'accueil et d'accompagnement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• l'importance d'une stratégie de communication claire, ouverte et efficace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• le plan de communication de mon conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les partenaires francophones de la communauté.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les outils et les ressources de promotion qu'utilise le conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>J'applique :</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
• en utilisant des stratégies d'accueil et d'accompagnement pour le personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en favorisant des pratiques pour contribuer au recrutement et au maintien de l'effectif scolaire et du personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en utilisant des stratégies et des moyens de promotion au sein des réseaux formels et informels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en encourageant une communication réciproque.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en déterminant le mode de communication qui convient le mieux selon le contexte de la communication et en utilisant le plan de communication de mon conseil scolaire.		<input type="radio"/>

### Ressources

- Éducation en langue française en Ontario [[www.elfontario.ca](http://www.elfontario.ca)]
- L'éducation de langue française en Ontario [[www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement](http://www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement)]
- Cadre de leadership de l'Ontario [[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)]
- Vidéo : *Positive Attitude is Everything* [[www.youtube.com/watch?v=pTgOLLmTQIO](http://www.youtube.com/watch?v=pTgOLLmTQIO)]
- Vidéo : *Éducation en langue française* (promotion) – Jeunes qui jouent au jeu d'échecs [[www.youtube.com/watch?v=TqazAJNTARo](http://www.youtube.com/watch?v=TqazAJNTARo)]

### Pistes d'intervention et de perfectionnement

- Astuces et protocoles d'animation pour des réunions efficaces
- Visionner les vidéos – Campagne « Éducation en langue française » [[www.elfontario.ca](http://www.elfontario.ca)]
- Inviter la personne du secteur des communications à présenter le plan et les outils de promotion du conseil scolaire

### Évaluation/Célébrer les réussites

## 6. CHAMP DE COMPÉTENCE : GESTION

### Description

Connaître, mettre en œuvre et favoriser une gestion efficace et efficiente, propre au mandat particulier de l'école de langue française et aux valeurs du conseil scolaire catholique et du conseil scolaire public dans les milieux scolaire et communautaire servis.

<b>Je connais :</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
• les processus d'embauche et les programmes d'accompagnement pour les nouveaux employés (mentorat, <i>coaching</i> ).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les processus d'évaluation pour les employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• le plan de recrutement et de relève au sein du conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les principes de gestion pour gérer mon secteur ou mon service.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• les processus internes de fonctionnement de mon secteur ou de mon service.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>J'applique :</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
• en encourageant la collaboration au sein de mon secteur ou de mon service et entre les secteurs et les services tout en fournissant des ressources adéquates.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en assurant un suivi efficace et une responsabilité financière des ressources du conseil scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en étant un modèle de responsabilité, d'intégrité et de transparence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en offrant un encadrement aux nouveaux employés dans leur cheminement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• en offrant à mon personnel des occasions de perfectionnement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ressources

- Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) [[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)]
- Un personnel qui se distingue [[www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/GuideProfilEnseignement.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/fre/amenagement/GuideProfilEnseignement.pdf)]
- Programme de mentorat de l'AGÉFO [[www.agefo.ca](http://www.agefo.ca)]
- Ressources de l'Institut de leadership en éducation [[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)]
- Ressources – APPLIKI de l'Institut de leadership en éducation [<http://appliki.apandrose.com/>]

### Piste d'intervention et de perfectionnement

Document préparé par l'AGÉFO, décembre 2014 – *Accueillir un nouvel employé*

### Évaluation/Célébrer les réussites

---

# PISTES D'INTERVENTION

## MANDAT DU CONSEIL SCOLAIRE DE LANGUE FRANÇAISE

### ÉTUDE DE CAS SUR L'ADMISSION D'UN ÉLÈVE À L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE

#### ACTIVITÉ 1

Deux parents anglophones veulent inscrire leur enfant à la maternelle à l'école de langue française. Le père a fait ses études élémentaires dans une école d'immersion en Ontario. Il a une connaissance de base du français. Il le comprend, mais s'exprime difficilement dans cette langue. La mère est d'origine marocaine et a fait un stage d'études en médecine de six mois à Paris. L'enfant est inscrit dans une garderie de langue française depuis six mois seulement.

#### Pistes d'intervention

- L'enfant a-t-il droit à l'éducation en langue française?
- Les parents ont-ils les documents nécessaires qui permettraient à leur enfant d'être admis dans une école de langue française?
- Quelles questions poseriez-vous aux parents pour vérifier leur engagement concernant l'éducation en langue française?
- Les parents ont-ils les ressources nécessaires pour aider leur enfant?
- Connaissent-ils le système d'éducation de langue française?
- L'enfant devrait-il être admis en fonction de la politique d'admission du conseil scolaire? Pour quelles raisons?

#### ACTIVITÉ 2

Une jeune fille de 13 ans, inscrite en 7<sup>e</sup> année dans une école de langue anglaise offrant un programme d'immersion en français, téléphone à la surintendante de l'éducation. Elle lui explique qu'elle veut s'inscrire à l'école élémentaire de langue française. Elle désire perfectionner son français. De plus, elle aimerait étudier dans une école secondaire où il y a une équipe de volleyball. Sa mère est anglophone et ne parle pas français. Sa conversation avec la surintendante n'a été qu'en français. La mère et l'enfant sont invités à rencontrer un comité d'admission.

#### Pistes d'intervention

- Est-ce que l'adolescente peut être admise selon la politique d'admission du conseil scolaire? Pourquoi?
- A-t-elle l'aide nécessaire pour améliorer son français?
- La mère comprend-elle son engagement et ses limites concernant sa participation à la vie de l'école de langue française?
- Comment l'école s'assure-t-elle d'appliquer la politique liée à la stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive?

#### ACTIVITÉ 3

Dresse la liste des éléments de la politique d'admission du conseil scolaire. Remets la liste à un ami ou à une connaissance pour bien l'informer concernant sa demande d'admission.

## ÉTUDE DE CAS SUR LA LANGUE DE COMMUNICATION

### ACTIVITÉ 4

Dans ton secteur ou ton service, une des secrétaires s'adresse constamment à ses collègues en anglais. Par contre, lorsqu'elle parle au téléphone, elle s'adresse aux gens en français. Un conseiller scolaire circulant dans l'édifice mentionne ses inquiétudes à la direction générale. La direction générale te fait part de ce constat concernant l'employée et te demande de faire un suivi.

#### Pistes d'intervention

- Comment abordes-tu le sujet avec cette employée?
- Quelles actions vas-tu entreprendre à la suite de la rencontre avec cette employée?
- Quels suivis feras-tu avec les autres membres de l'équipe?
- Es-tu un modèle pour les employés de ton secteur?
- Comment cette situation se rattache-t-elle à la mission et à la vision du conseil scolaire.
- Dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), on fait référence à cette capacité comme une conversation courageuse.

## ASTUCES D'ANIMATION D'UNE RÉUNION

### ACTIVITÉ 5

Enregistre quelques courts extraits de chansons de langue française. Dresse la liste des titres de façon aléatoire. Écoute avec ton équipe les extraits et invite les gens à associer le titre à l'extrait. Demande aux gens de mentionner leur chanson préférée et la faire jouer en sourdine pendant la semaine. Fais part à ton équipe de la liste des stations de radio de la région qui diffusent de la musique de langue française.

#### Piste d'intervention

Comment cette activité se rattache-t-elle à la réalisation du mandat du conseil scolaire de langue française?

## ACTIVITÉS AU SEIN DU SERVICE OU DU SECTEUR : JEU D'EXPRESSIONS EN FRANÇAIS

### ACTIVITÉ 6

L'utilisation de la bonne expression dans le bon contexte peut améliorer les communications. Nous faisons souvent des emprunts à l'anglais. Un expert peut t'aider à utiliser les expressions correctes dans un contexte administratif. Il faut essayer d'utiliser le mot ou l'expression juste. Avant d'accepter un emprunt dans une autre langue, demande-toi s'il existe un équivalent en français de ce mot ou de cette expression.

Exemples : « abolir des postes » au lieu de « couper des postes », « équilibrer un budget » au lieu de « balancer un budget », « sauvegarder ou enregistrer des données » au lieu de « sauver des données », « j'ai cherché mes lunettes » au lieu de « j'ai cherché pour mes lunettes ». Consulte, au besoin, l'hyperlien suivant : <http://ici.radio-canada.ca/radio/francaisaumicro/>.



# APPROCHE SERVICE

## ACTIVITÉ 1

À la suite d'un appel d'offres pour la construction d'une école, la proposition de la firme ABC n'a pas été retenue. Pourtant, il s'agit d'une firme locale qui avait déjà été choisie pour la construction de la dernière école du conseil scolaire. De plus, elle figure sur la liste de préqualification du conseil scolaire. Le contrat a été accordé à une firme multinationale. Un conseiller scolaire s'interroge sur le processus d'appel d'offres. Il remet en question le processus de sélection, en particulier la politique du conseil scolaire qui favorise les firmes locales en leur accordant un pourcentage dans le calcul des offres.

### Pistes d'intervention

- Qui devrait répondre à cette demande?
- Comment réponds-tu à cette question?
- Quels sont les éléments de réponse possibles qui t'assureraient de préserver la relation existante avec la firme locale?

### Autres éléments de discussion

Discuter de la mise en œuvre des quatre étapes de la prestation du service à la clientèle (téléphonique, technologique, en personne).

1. L'**accueil** : Personnaliser le contact, utiliser une bonne formule de politesse, donner une bonne impression, planifier l'accueil, être empathique et déterminer le meilleur mode de communication pour assurer un suivi.
2. L'**attente** : Répondre à l'intérieur de 24 h, avoir un délai raisonnable ou négocier un délai et donner priorité aux demandes.
3. La **transaction** : Pratiquer l'écoute active, clarifier la demande, donner les bons renseignements demandés, utiliser un français juste et approprié selon le client, ajuster le débit de paroles, éviter le jargon professionnel, ne pas assumer la compréhension des règles et utiliser la langue de communication appropriée.
4. La **sortie** : Bien conclure la demande, s'assurer que le client est satisfait du suivi, formaliser les suivis et partager un cahier de questions et de réponses avec les employés.

## ACTIVITÉ 2

Un nouvel employé téléphone au service de la paie, puisqu'il n'a pas encore été payé pour le travail effectué. La direction d'école a envoyé une feuille de temps sur laquelle sont indiqués le nom de l'école, le nom de l'employé et les heures travaillées. La feuille de temps a été dûment signée par la direction d'école.

Le service de paie reçoit la feuille de temps, mais n'a aucune idée de qui est cet employé, car le formulaire d'embauche n'a pas été soumis.

### Pistes d'intervention

- Est-ce toi qui assures le suivi?
- Quel échéancier te donnes-tu pour régler ce problème?
- Comment abordes-tu ce problème avec la direction d'école?
- Comment utilises-tu les quatre étapes de la prestation du service à la clientèle?
- Dresse la liste des informations requises pour faire le suivi.

### **Autres éléments de discussion**

Discuter des erreurs de communication provenant du secteur ou du service en question. La règle d'or est d'anticiper les problèmes. Voici 10 erreurs de communication fréquentes :

1. Manquer de crédibilité
2. Manquer de respect
3. Nuire à l'interactivité
4. Manquer de clarté
5. Manquer de cordialité
6. Manquer d'écoute
7. Avoir une mauvaise communication
8. Avoir une mauvaise focalisation
9. Avoir une mauvaise approche
10. Avoir une mauvaise maîtrise de la communication non verbale et verbale

### **ACTIVITÉ 3**

Février 2014, une jeune fille de 12 ans disparaît. Les médias se penchent sur le dossier et révèlent que l'adolescente est victime d'intimidation depuis déjà deux ans. Il s'agit peut-être d'une fugue. La police prend le dossier en main. Les parents expriment leur détresse dans les médias et reprochent aux autorités scolaires d'avoir ignoré la situation. Quelques jours passent, l'école et le conseil scolaire décident de s'attaquer aux problèmes liés au taxage et à l'intimidation. Les médias parlent de ce sujet pendant plusieurs jours.

Quelques jours après la disparition de la jeune fille, les parents reçoivent un message de l'école leur demandant de motiver l'absence de leur enfant.

#### **Pistes d'intervention**

- Qui devrait être responsable de répondre aux parents et aux médias?
- Connais-tu le protocole de communication en situation de crise de ton conseil scolaire?
- Quelles actions pourrais-tu mettre en place pour rétablir la confiance et la communication avec les parents?
- Le système informatique de la gestion des absences doit-il être examiné? Pour quelles raisons?

Voici une ressource pour exploiter davantage cette compétence :

Pierre FILIATRAULT. *Si notre service à la clientèle fait picpic, appuyez sur le 1 – Les règles d'or pour viser l'excellence*, Montréal, Transcontinental; Fondation de l'entrepreneurship, 2009, 142 p.

# LANGUE FRANÇAISE, CULTURE ET COMMUNAUTÉ FRANCOPHONES

## ACTIVITÉ 1

Quelles sont les occasions qui me permettent de maximiser mon engagement dans la valorisation et la promotion de la langue française et de la culture francophone?

Comment puis-je montrer que je suis un promoteur et un utilisateur de la langue française et de la culture francophone?

Voici quelques questions à se poser :

- Est-ce que j'écoute la radio et la télévision en français?
- Est-ce que j'écoute le bulletin de nouvelles en français?
- Est-ce que je participe à des activités communautaires en français?
- Est-ce que je représente les intérêts francophones dans un comité au sein de ma communauté?
- Est-ce que je dis « Bonjour! » lorsque je me présente au comptoir d'un magasin?
- Quelle est la répercussion de ne pas choisir les services en français lorsqu'ils sont offerts?
- Est-ce que je choisis l'option en français dans un appel automatisé?
- Est-ce que j'emprunte des livres en français à la bibliothèque municipale?
- Est-ce que j'achète des livres, de la musique, des films et des magazines en français?
- Est-ce que je revendique aux organismes ou au ministère de l'Éducation de l'Ontario mes droits pour obtenir des services en français?

## ACTIVITÉ 2

Comment puis-je m'impliquer dans ma communauté en vue de faire valoir les besoins des francophones et de faire prendre conscience de leur réalité en tant que minorité? Comment puis-je valoriser le fait qu'être bilingue a des avantages?

## ACTIVITÉ 3

Au cours d'une visite dans une école, un élève t'adresse la parole en anglais. Qu'est-ce que tu fais? Quel est ton rôle dans cette situation?

## ACTIVITÉ 4

Pendant la première rencontre officielle entre une enseignante et un parent, la mère explique à l'enseignante qu'elle est offusquée du fait que son enfant nouvellement inscrit à la maternelle de l'école de langue française l'appelle maintenant « Mom » au lieu de « Maman ». L'enseignante lui dit que 13 des 18 élèves ne parlent pas français.

La mère parle du problème à la direction d'école. Cette dernière souligne qu'un programme ALF a été mis en place, et que tous les élèves parleront français d'ici à janvier. La mère craint que son enfant cesse de s'exprimer correctement en français. Elle veut le retirer de l'école de langue française, mais elle ne pense pas que ce sera mieux dans une autre école de langue française.

La mère communique avec toi, puisque son enfant est dans la même classe que ta fille. Elle sait que tu travailles au conseil scolaire.

### Pistes d'intervention

- Quels sont les éléments à mentionner au parent pour le rassurer?
- Comment faire comprendre au parent l'importance du bilinguisme et le concept du bilinguisme additif?
- Connais-tu les programmes d'appui qu'offre l'école?
- Quelles stratégies donnes-tu au parent pour maintenir le français comme langue parlée à la maison?
- À qui pourrais-tu recommander le parent pour le rassurer?
- Quels arguments présentes-tu au parent pour le rassurer et le convaincre de laisser son enfant à l'école de langue française?

# DIVERSITÉ DES LANGUES ET DES CULTURES

## Définition

Bilinguisme additif : Le bilinguisme additif désigne la situation où une personne a acquis les deux langues officielles (français et anglais) de manière équilibrée. Il s'agit d'un bilinguisme fort.

## ACTIVITÉ

Quelques questions pour mieux cibler cette compétence :

- Quels sont les défis liés à l'apprentissage et à la maîtrise des deux langues officielles?
- Qui sont nos élèves et les parents de ces derniers? D'où viennent-ils?
- Qui sont nos employés? Quelles langues parlent-ils? D'où viennent-ils?
- Quelles sont les langues parlées par le personnel du service ou du secteur et du conseil scolaire?

# LEADERSHIP

## ACTIVITÉ 1

En partant de la définition du leadership qui se trouve à la deuxième page de l'outil d'autoréflexion, comment assumes-tu ton leadership en situation minoritaire au sein de ton équipe? au sein du conseil scolaire? au sein de ta communauté?

## ACTIVITÉ 2

Fais un survol des stratégies qui se rapportent aux cinq capacités clés du leadership. Quels défis as-tu rencontrés?

## ACTIVITÉ 3

Comment as-tu structuré la collaboration entre les employés de ton secteur? entre les services?

## ACTIVITÉ 4

Amorcer une discussion en posant les questions suivantes :

- Dans le cadre de ton travail, quelle est ta plus grande ambition?
- Dans le cadre de ton travail, quelle est ta plus grande appréhension?
- Dans le cadre de ton travail, que cherches-tu à apprendre?

## ACTIVITÉ 5

Quelles sont les prochaines étapes pour faire progresser le personnel?

Voici des ressources pour exploiter davantage cette compétence :

- STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP, « Cinq capacités clés des leaders efficaces », *Passer des idées à l'action*, Ministère de l'Éducation de l'Ontario, numéro 1, hiver 2013-2014.
- STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP, *Conseils pour engager la conversation*, Ministère de l'Éducation de l'Ontario, janvier 2010.

# PROMOTION ET COMMUNICATION

## ACTIVITÉ 1

Voici quelques questions pour mieux cibler cette compétence :

- Connais-tu le plan de communication du conseil scolaire?
- Quelles actions concrètes peux-tu faire pour contribuer au plan de communication et de promotion du conseil scolaire et l'appuyer?

## ACTIVITÉ 2

Comme leader, tu entends un de tes employés parler négativement de l'employeur pendant une rencontre sociale. Cet employé ne sait pas que tu es là et que tu as tout entendu.

- Que fais-tu?
- Quelles sont les actions à entreprendre lorsque tu seras de retour à ton bureau?
- Es-tu en mesure de faire ressortir des stratégies de communication et les moyens de promotion?

## ACTIVITÉ 3

Un nouvel employé commence à travailler au conseil scolaire. En tant que superviseur, exprime à cet employé la fierté que tu éprouves à travailler au sein du conseil scolaire de langue française ainsi que les raisons justifiant ton choix.

## ACTIVITÉ 4

À partir des profils statistiques de ton conseil scolaire, discute des stratégies de recrutement et de maintien mises en place depuis les cinq dernières années.

## GESTION

En tant que leader en situation minoritaire, l'adoption d'un bon modèle de gestion fait appel à la participation de toutes les intervenantes et de tous les intervenants d'un secteur ou d'un service. Une gestion saine s'appuie sur les principes de responsabilisation et d'imputabilité.

### ACTIVITÉ 1

Quelles améliorations apporterais-tu au plan d'accueil et d'accompagnement des nouveaux employés du conseil scolaire?

### ACTIVITÉ 2

Comment le personnel du secteur ou du service se distingue-t-il au sein du conseil scolaire et dans la communauté?

### ACTIVITÉ 3

Quelles sont les politiques (lignes de conduite) du conseil scolaire qui influencent le fonctionnement du secteur ou du service?  
Quelles sont tes suggestions pour les améliorer?

Voici des ressources pour exploiter davantage cette compétence :

- Document de l'AGÉFO : *Accueillir un nouvel employé*
- Vidéo : YouTube, *Great Teamwork Video* (équipe de football)



## Accueillir un nouvel employé

Afin d'assurer une insertion professionnelle efficace auprès d'un nouvel employé, voici une liste de quelques articles à couvrir lors de son arrivée.

### Accueil

- présenter l'équipe du service ou secteur et faire une tournée des lieux
- rencontrer la direction générale
- remettre la liste des employés, postes téléphoniques du personnel qui travaille au siège social et des écoles
- les attentes en tant que superviseur (évaluation des employés, congés, paie, santé et sécurité, gestion des risques, etc.)
- remettre les clés, le code de sécurité ainsi que les codes d'accès individualisés relatifs aux divers logiciels et les mots de passe
- décrire l'appui disponible (coaching, mentorat, formation provinciale) et aiguillage vers les personnes appropriées
- présenter la politique sur le processus d'évaluation professionnelle
- faire connaître l'AGÉFO et revoir le processus d'adhésion en ligne
- expliquer le rôle du comité social et ses activités, s'il y a lieu

### Fonctionnement

- présenter ses conditions d'emploi, la tenue vestimentaire, les heures de travail, l'absence et remettre une copie du calendrier de paie
- faire exécuter les formations obligatoires (SIMDUT, violence au travail, etc);
- remettre une copie de l'organigramme de la structure de consultation en éducation de langue française développé par l'AGÉFO
- présenter les profils des divers services au sein du Conseil
- présenter les exigences informatiques et les accès électroniques mis à sa disposition
- expliquer les mesures d'urgence et fournir les numéros d'urgence
- expliquer les modalités lors des intempéries, de la fermeture des écoles et du siège social
- présenter les mécanismes de communication interne et externe
- expliquer la langue de fonctionnement et le message à prévoir pour messagerie vocale

- expliquer la gestion de l'information et de la vie privée
- fournir une copie du calendrier scolaire
- montrer les fonctionnalités du site web et du site intranet du conseil scolaire
- fournir la liste des conseillères et des conseillers scolaires
- expliquer le processus de compte de dépenses mensuelles, de la carte de crédit et de l'utilisation du cellulaire
- fournir une carte du territoire avec l'emplacement des écoles
- fournir la liste des représentants syndicaux
- expliquer le processus sur les rapports d'accidents au travail
- présenter les dossiers prioritaires
- présenter le fonctionnement à l'intérieur du secteur
- expliquer la structure organisationnelle du conseil scolaire, sa mission, sa vision, sa planification stratégique, les politiques