



CONTINUUM DU PROFIL DU LEADERSHIP CULTUREL PARTAGÉ

pour les agentes et agents de supervision
des conseils scolaires de langue française

TABLE DES MATIÈRES

CONTINUUM.....	5
DÉFINITION	5
OBJECTIFS.....	5
PROCÉDURE.....	5
MISE EN CONTEXTE DU CONTINUUM	6
STYLES DU LEADERSHIP CULTUREL	6
MANDAT DE L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE	7
PÉDAGOGIE EN MILIEU MINORITAIRE FRANCOPHONE	9
LANGUE FRANÇAISE	13
CULTURE ET COMMUNAUTÉ FRANCOPHONES.....	17
DIVERSITÉ DES LANGUES ET DES CULTURES.....	19
LEADERSHIP	23
PROMOTION	25
PARTENARIATS.....	27
GESTION	31

VERS UN LEADERSHIP CULTUREL PARTAGÉ

CONTINUUM

Document d'appui pour les cadres supérieurs dans leur fonction d'accompagnement et de supervision des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints

DÉFINITION

« Le leadership culturel partagé se définit par un ensemble de connaissances et de compétences reflétées dans des pratiques qui font appel à la participation de tous les partenaires pour réaliser le mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française, soit d'éduquer les élèves qui la fréquentent et de protéger, de valoriser et de transmettre la langue et la culture francophone tout en contribuant à l'épanouissement et à la pérennité de la communauté francophone¹. »

OBJECTIFS

Offrir aux cadres supérieurs une ressource qui leur permet :

- d'accompagner les directrices et directeurs d'école comme leader dans leur école ou au sein de leur service;
- d'appuyer les directrices et directeurs d'école à reconnaître l'importance d'une pédagogie spécifique aux écoles de langue française par la mise en œuvre d'une approche culturelle de l'enseignement;
- d'établir les paramètres avec les directrices et directeurs d'école quant à la mise en œuvre d'un leadership partagé avec tous les partenaires et les intervenantes et intervenants;
- d'identifier des pratiques réussies au sein des écoles;
- de rassembler dans un seul document les attentes identifiées dans le Cadre de leadership de l'Ontario, les documents du Ministère et ceux du conseil scolaire (plan pluriannuel, plan d'amélioration, plan d'école et autres) qui permettent de développer des pratiques de leadership.

PROCÉDURE

Reconnaissant que certaines compétences sont essentielles pour travailler au sein d'un conseil scolaire de langue française, ce continuum est un outil de référence qui permet au cadre supérieur d'accorder une importance au leadership culturel et linguistique quant à son style de leadership. Compte tenu du mandat, de la vision et des valeurs d'un conseil scolaire, il est crucial de comprendre l'importance d'un leadership culturel partagé et de ses impacts sur la vitalité et la pérennité de l'éducation de langue française. Dans le cadre d'une fonction d'accompagnement et de supervision de la directrice ou du directeur d'école, le cadre supérieur détermine au préalable avec la directrice ou le directeur d'école le style de leadership et les pratiques de leadership acquises et à développer.

Le terme *direction* est utilisé dans l'ensemble de ce document; il signifie directrice ou directeur d'école et directrice adjointe ou directeur adjoint.

Référence : Les citations sont tirées du document *Un personnel qui se distingue! Profil d'enseignement et de leadership pour le personnel des écoles de langue française de l'Ontario, Guide d'utilisation*, ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2011.

1. ADFO. *Vers un leadership culturel partagé – Continuum*, 2013.

MISE EN CONTEXTE DU CONTINUUM

Le continuum a été développé à partir des neuf compétences du Profil d'enseignement et de leadership pour le personnel des écoles de langue française de l'Ontario qui se trouve dans le guide d'utilisation *Un personnel qui se distingue!*, publié en 2011 par le ministère de l'Éducation de l'Ontario.

Le continuum démontre également les liens qui existent entre les différentes politiques et initiatives du ministère de l'Éducation de l'Ontario et les compétences pour travailler dans une école de langue française en situation minoritaire. De plus, ce concept de leadership culturel partagé se trouve dans le *Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)*. « Le CLO reconnaît l'importance de partager le leadership dans un but précis et de manière coordonnée pour créer une organisation plus démocratique, fournir un maximum d'occasions d'apprentissage collectif et de perfectionnement des enseignantes et des enseignants, et accroître la capacité des écoles et des conseils scolaires de réagir intelligemment aux nombreux enjeux complexes auxquels font face les écoles et les conseils scolaires de langue française². »

STYLES DU LEADERSHIP CULTUREL	A	B	C
	<ul style="list-style-type: none">• Leadership de compétences Le leadership culturel partagé repose sur un <u>savoir</u> qui se manifeste par la connaissance et la compréhension des concepts liés à la protection et à la valorisation de la langue et de la culture françaises en milieu minoritaire, ainsi qu'à la place de celles-ci dans le patrimoine national et mondial. (prise de conscience/ouverture et constat)• Leadership d'autohabilitation (autoempowerment) Le leadership culturel partagé se manifeste par le sentiment d'autoefficacité à réaliser le mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française. (prise de conscience/ouverture et constat)	<ul style="list-style-type: none">• Leadership participatif Le leadership culturel partagé repose sur un <u>savoir-faire</u> qui facilite le partage d'une vision positive de l'école, dont le mandat est à la fois éducatif, culturel et communautaire. (prise de position/expérience)• Leadership transformationnel Le leadership culturel partagé repose sur un <u>savoir-être</u> de l'équipe-école, des élèves, des parents et des membres de la communauté dans l'actualisation du mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école, contribuant ainsi à la vitalité des communautés francophones. (prise en charge/modes d'affirmation)	<ul style="list-style-type: none">• Leadership éthique Le leadership culturel partagé repose sur un <u>savoir-devenir ensemble</u> qui se manifeste par la capacité d'entrer en relation avec les autres pour avoir une compréhension commune du leadership en milieu minoritaire, pour répondre aux besoins des individus tout en respectant la culture collective francophone et qui tient compte des enjeux liés au mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française. (prise en charge globale/modes d'affirmation)

2. Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), p. 5.

Les savoirs	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
MANDAT DE L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
<p>« Connaître, comprendre et partager le mandat particulier de l'école à protéger, valoriser et transmettre la langue française et la culture francophone. »</p>	<p><i>La Politique d'aménagement linguistique (PAL) définit non seulement le mandat de l'école de langue française en Ontario, et constitue la toile de fond du profil d'enseignement et de leadership du personnel scolaire. (p. 6)</i></p>	<p><i>Avoir une attitude positive en ce qui concerne le mandat de l'école de langue française, ainsi que la mission, la vision et les valeurs du conseil scolaire. (p. 7)</i></p>	<p><i>La PAL décrit les quatre dimensions du mandat de l'école de langue française. Ce mandat comprend, bien sûr, l'apprentissage des élèves, mais il comprend aussi la construction identitaire des élèves via la valorisation et la transmission de la langue française et de la culture francophone, le développement du leadership au sein du personnel scolaire et la promotion de l'engagement individuel et collectif. (p. 8)</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît le mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction revoit avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté le mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française et les responsabilités de chaque intervenante et intervenant (élèves, personnel et parents). 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction s'assure que les fondements du mandat de l'école de langue française font partie du plan d'information et de formation pour : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté afin d'être en mesure de travailler en collaboration avec tous les intervenants et intervenantes pour l'actualisation du mandat.

Les savoirs	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
MANDAT DE L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
	<ul style="list-style-type: none"> • La direction établit des valeurs communes et des objectifs se rapportant au mandat éducatif, culturel et communautaire des écoles de langue française et à ceux du conseil scolaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction appuie : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté pour fixer des valeurs communes et des objectifs qui se rapportent au mandat éducatif, culturel et communautaire des écoles de langue française et à ceux du conseil scolaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction applique avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté une approche réflexive et tient compte des valeurs communes lorsque vient le temps de prendre des décisions liées à l'actualisation du mandat éducatif, culturel et communautaire des écoles de langue française.
Cadre de leadership de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> • La direction comprend l'importance des pratiques de leadership du domaine Établir les orientations du <i>CLO (Cadre de leadership de l'Ontario)</i> pour l'actualisation du mandat éducatif, culturel et communautaire des écoles de langue française. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction est capable d'expliquer, au moyen d'exemples concrets, le mandat de l'école de langue française au personnel, aux parents et aux membres de la communauté (rencontres avec le personnel, les parents, les groupes communautaires). 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction participe activement aux activités de formation mises en place pour le personnel et à celles que planifie le conseil scolaire.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
PÉDAGOGIE EN MILIEU MINORITAIRE FRANCOPHONE	Leadership de compétence Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît l'axe de l'apprentissage de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction appuie : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté dans leur compréhension des composantes de l'axe de l'apprentissage de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction met en pratique avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté une démarche réflexive qui tient compte du <i>Cadre d'efficacité</i>, de l'approche culturelle de l'enseignement, des littératies multiples et de l'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) lorsque vient le temps de prendre des décisions liées à l'actualisation du mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française, et ce, dans le but d'effectuer les liens pertinents visant à intégrer les composantes dans la pratique quotidienne.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
PÉDAGOGIE EN MILIEU MINORITAIRE FRANCOPHONE	Leadership de compétence Leadership d'autohabilitation		
Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève de langue française (M-12). Pour appuyer l'amélioration des écoles et la réussite des élèves	<ul style="list-style-type: none"> La direction connaît le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12). 	<ul style="list-style-type: none"> La direction accompagne le personnel dans sa compréhension et dans la mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> du Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) de l'approche culturelle de l'enseignement des littératies multiples afin qu'il puisse évaluer ses propres contributions au rendement et au cheminement culturel de l'élève. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction appuie les activités liées au Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12).
Une approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario (2009)	<ul style="list-style-type: none"> La direction connaît les fondements de l'approche culturelle de l'enseignement. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction facilite la formation du personnel sur l'approche culturelle de l'enseignement et l'accompagne dans son développement. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction est en mesure d'identifier des changements dans la pratique d'enseignement du personnel à propos de l'approche culturelle de l'enseignement.
	<ul style="list-style-type: none"> La direction connaît les littératies multiples comme stratégie pédagogique en situation minoritaire. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction facilite la formation du personnel concernant les littératies multiples et l'accompagne. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction observe et identifie des changements dans la pratique d'enseignement du personnel à propos des littératies multiples.

<p>Cadre de leadership de l'Ontario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction comprend l'importance des pratiques de leadership des domaines Améliorer le programme d'enseignement et Assurer l'imputabilité du <i>Cadre de leadership de l'Ontario</i> pour l'actualisation du mandat éducatif, culturel et communautaire des écoles de langue française. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction offre des ateliers de formation au personnel, des séances d'information aux parents et aux communautés, portant sur les pratiques de leadership des domaines Améliorer le programme d'enseignement et Assurer l'imputabilité du <i>Cadre de leadership de l'Ontario</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction établit des attentes élevées en matière d'apprentissage et d'évaluation.
	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît les composantes des technologies de l'information et des communications (TIC) qui peuvent appuyer la mise en œuvre d'une pédagogie en situation minoritaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction accompagne le personnel dans la compréhension et l'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) au moment de la mise en œuvre d'une pédagogie en situation minoritaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction appuie toutes activités qui appliquent les technologies de l'information et des communications (TIC).

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
LANGUE FRANÇAISE	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
« Maîtriser, valoriser et promouvoir la langue française. »	<i>C'est là l'un des plus grands défis de l'école de langue française en Ontario : comment protéger, valoriser et transmettre la langue dans un milieu linguistique et culturel marqué par la langue anglaise et où les transferts linguistiques sont fréquents et durables. (p. 18)</i>	<i>En tant que modèle linguistique, le personnel scolaire a un rôle qui comporte trois volets : la maîtrise, la valorisation et la promotion de la langue française. (p. 19)</i>	<i>Il est donc essentiel que l'école crée un espace francophone accueillant où l'élève peut s'épanouir en français tout en développant son estime de soi. (p. 20)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La direction comprend que la langue (les compétences linguistiques) est une partie intégrante de l'identité et de la culture des élèves. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction facilite la formation : <ul style="list-style-type: none"> – du personnel – des parents – des membres de la communauté dans leur compréhension que la langue est une partie intégrante de l'identité et de la culture des élèves. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction met en œuvre avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté une pratique d'accueil à l'égard des variétés de langues parlées afin que l'élève développe une représentation positive de sa langue et de son identité.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
LANGUE FRANÇAISE	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
	<ul style="list-style-type: none"> La direction connaît le concept d'espace francophone et comprend son importance pour l'épanouissement de l'identité culturelle des élèves et des membres du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction appuie : <ul style="list-style-type: none"> le personnel les parents les membres de la communauté dans leur compréhension du concept d'espace francophone pour créer un contexte signifiant d'apprentissage et de construction identitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction met en pratique avec : <ul style="list-style-type: none"> le personnel les parents les membres de la communauté des interventions pour la création ou l'agrandissement de l'espace francophone dans un contexte signifiant d'apprentissage et de construction identitaire à l'école, à la maison et dans la communauté.
	<ul style="list-style-type: none"> La direction comprend que le développement de compétences en communication orale ainsi que leur pratique doivent être au cœur de toutes les activités scolaires et parascolaires afin de maximiser les chances de succès de l'élève en situation minoritaire. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction accompagne le personnel dans une planification pédagogique où la communication orale est une compétence transdisciplinaire essentielle qui permet aux élèves d'apprendre et de réussir en français. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction établit avec le personnel des pratiques qui valorisent la maîtrise du français normalisé et contribuent à la réussite scolaire et au cheminement identitaire des élèves.
	<ul style="list-style-type: none"> La direction connaît son rôle en tant que modèle linguistique et culturel francophone. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction facilite la formation du personnel, des parents et des communautés dans le but d'adhérer à une vision et à une action conjointe quant à la valorisation et à la promotion de la langue française. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction appuie toutes activités qui mettent en valeur un modèle linguistique et culturel francophone et qui promeuvent la fierté des élèves et leur sentiment d'appartenance à la francophonie.

- La direction comprend l'influence qu'elle a sur le développement identitaire des élèves, du personnel et des membres des communautés francophones.

- La direction encourage :
 - le personnel
 - les parents
 - les membres de la communautéà s'engager dans une démarche collaborative visant à être des modèles linguistiques et culturels accessibles.

- La direction applique une démarche réflexive avec :
 - le personnel
 - les parents
 - les membres de la communautéqui tient compte des valeurs communes lorsque vient le temps de modéliser des pratiques qui favorisent le développement identitaire de tous les partenaires.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
CULTURE ET COMMUNAUTÉ FRANCOPHONES	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation <i>L'école de langue française en Ontario a le mandat de « protéger, valoriser et transmettre la langue et la culture de la communauté qu'elle dessert ». (p. 24)</i>	Leadership participatif Leadership transformationnel <i>Devant cette diversité, le rôle de l'école en milieu minoritaire est de percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires et de participer avec les élèves à la construction d'un espace francophone pluraliste et de favoriser l'émergence d'une culture de collaboration axée sur l'apprentissage. (p. 25)</i>	Leadership éthique <i>Le personnel scolaire qui œuvre dans les écoles de langue française de l'Ontario doit être conscient du fait que la langue est en fait intimement associée à la culture, au même titre que l'histoire, les valeurs, l'art et les coutumes, par exemple. (p. 25)</i>
Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît l'axe de la construction identitaire de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction appuie : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté dans leur compréhension du cheminement en construction identitaire d'un individu. La direction et le personnel font la promotion d'une culture inclusive, respectueuse des traits distincts de la communauté scolaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction met en place avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté des pratiques qui favorisent le développement d'un sentiment d'appartenance à la culture franco-ontarienne, tout en valorisant les particularités de chaque individu.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
CULTURE ET COMMUNAUTÉ FRANCOPHONES	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît le concept de culture et les concepts sous-jacents (culture individuelle et culture collective, référents et repères culturels, culture comme objet et comme rapport, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction appuie : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les membres de la communauté dans l'intégration de l'approche culturelle de l'enseignement, dans les pratiques pédagogiques de l'enseignement. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction applique une démarche réflexive avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté qui tient compte des concepts liés à l'approche culturelle et à la culture francophone. <p>La direction s'assure, dans la mesure du possible, que le conseil d'école est représentatif des différents groupes linguistiques et culturels de la communauté scolaire.</p>

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
DIVERSITÉ DES LANGUES ET DES CULTURES	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
<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>	<p>Pour la communauté de langue française de l'Ontario, le défi associé à la cohabitation des deux langues officielles est l'utilisation de la langue anglaise (ou d'une autre langue) tout en assurant la protection, la valorisation et la transmission de la langue française et de la culture francophone. (p. 30)</p>	<p>La population scolaire devient donc de plus en plus diversifiée sur le plan linguistique et culturel. (p. 31)</p>	<p>Le personnel scolaire gagnera également à connaître le profil linguistique et culturel des élèves et de leurs parents afin de mettre en valeur à travers les activités de l'école la diversité des langues et des cultures dans un esprit d'ouverture interculturelle. (p. 31)</p>
Stratégie ontarienne en matière de leadership	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît des éléments des différentes cultures présentes dans l'école et la communauté. • La direction comprend l'importance de développer de façon intentionnelle la qualité de vie communautaire scolaire selon les valeurs sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction développe des mécanismes avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté afin de mieux connaître et d'apprécier les différentes cultures présentes dans l'école et la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction applique une démarche réflexive avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté qui tient compte des valeurs communes lorsque vient le temps de prendre des décisions liées à l'accueil et à l'accompagnement des élèves et de leur famille issus de diverses cultures.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
DIVERSITÉ DES LANGUES ET DES CULTURES	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît les réalités linguistiques et culturelles des communautés francophones en situation minoritaire (exogamie, immigration, mondialisation, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction collabore avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté dans la mise en œuvre d'une approche inclusive qui met l'accent sur l'accueil et l'accompagnement culturel des élèves et de leur famille. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction favorise la création d'événements thématiques comme activités scolaires.
	<ul style="list-style-type: none"> • La direction comprend les enjeux auxquels font face les communautés francophones en situation minoritaire (assimilation, baisse d'effectif scolaire, minorisation de la langue française et de la culture francophone, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction collabore avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté dans la promotion du bilinguisme additif en offrant une formation à cet effet et en fournissant des ressources adaptées aux besoins des communautés servies. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction s'assure que des mécanismes sont mis en place pour reconnaître l'importance d'un bilinguisme additif.

- La direction comprend que la diversité culturelle est source de développement et d'enrichissement pour la culture collective francophone.

- La direction collabore avec :
 - le personnel
 - les parents
 - les membres de la communauté

dans la mise en œuvre de la politique d'équité et d'éducation inclusive du conseil scolaire, qui tient compte des principes directeurs et des domaines d'intervention de la *Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive*.

- La direction applique avec :
 - le personnel
 - les parents
 - les membres de la communauté

une démarche réflexive qui tient compte des valeurs communes lorsque vient le temps de mettre en œuvre une politique d'équité et d'éducation inclusive.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
LEADERSHIP	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
« 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 laïque. »	Le leadership de la direction et de la direction adjointe est la clé du succès de l'école. (p. 36)	Œuvrant en milieu minoritaire, le personnel scolaire se doit d'être visionnaire afin d'assurer la vitalité et la pérennité de l'école de langue française. (p. 37)	Le personnel scolaire se doit également de développer le leadership des élèves en les aidant à s'engager au sein de l'école et de la communauté, et cet engagement est motivé par des modèles culturels forts. (p. 37)
Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction accompagne : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté dans leur compréhension des visées stratégiques de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction partage le leadership avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté pour actualiser le mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
LEADERSHIP	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
<p>Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario</p> <p>Cadre de leadership de l'Ontario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît l'axe du leadership participatif de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction appuie : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté – les leaders potentiels dans leur compréhension des pratiques de leadership ainsi que dans les actions sous-jacentes et les éléments clés du <i>Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction est un leader de premier plan avec : <ul style="list-style-type: none"> – les parents – les membres de la communauté – les leaders potentiels en agissant comme modèle culturel, passeur culturel et porte-parole du mandat de l'école de langue française et des valeurs du conseil scolaire laïque.
<p>Cadre de leadership de l'Ontario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît le <i>Cadre de leadership de l'Ontario</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction accompagne : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté – les leaders potentiels dans le développement des cinq capacités clés du leadership pour actualiser le mandat éducatif, culturel et communautaire des écoles de langue française. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction valorise les succès.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
PROMOTION	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
<p>« Connaître, mettre en œuvre et favoriser une stratégie de promotion de l'école de langue française avec les particularités de son mandat et des valeurs du conseil scolaire laïque. »</p>	<p>Les membres du personnel scolaire doivent avoir pleine conscience de l'importance de cette promotion pour la pérennité des écoles de langue française de l'Ontario. (p. 43)</p>	<p>Dans ses interactions quotidiennes avec les élèves, les parents et les autres membres de la communauté, le personnel scolaire joue en tout temps le rôle de représentant du conseil scolaire laïque, et parfois même des autres institutions de langue française, et cherche à les informer sur les particularités de son mandat et de ses valeurs. (p. 43)</p>	<p>Il importe que les membres du personnel scolaire connaissent et mettent à profit différentes stratégies de promotion à l'occasion des événements publics, telles les soirées portes ouvertes ou les sorties éducatives, en s'appuyant constamment sur deux caractéristiques clés : la qualité de l'éducation de langue française et le fait qu'elle mène à un bilinguisme durable. (p. 43)</p>
Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît l'axe de la vitalité institutionnelle de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction accompagne : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté dans leur compréhension de l'axe de la vitalité institutionnelle de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction applique avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté une démarche réflexive qui tient compte des valeurs communes lorsque vient le temps de promouvoir l'école de langue française et de développer des pratiques d'accueil et d'accompagnement qui favorisent le recrutement et le maintien des effectifs.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
PROMOTION	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation		
	<ul style="list-style-type: none"> La direction comprend que la promotion de l'école de langue française et de son mandat éducatif, culturel et communautaire contribue à la vitalité et à la pérennité du système ainsi qu'à l'épanouissement des communautés francophones. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction met en place des initiatives qui rallient son personnel et sa communauté dans le recrutement et le maintien des effectifs scolaires. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction utilise les médias pour mettre en valeur les programmes et les services de l'école, la réussite des élèves et les accomplissements du personnel.
L'admission, l'accueil et l'accompagnement des élèves de langue française de l'Ontario – Énoncé de politique et directives	<ul style="list-style-type: none"> La direction connaît les stratégies et les exemples de pratiques proposées pour l'accueil et l'accompagnement dans <i>L'admission, l'accueil et l'accompagnement des élèves de langue française de l'Ontario – Énoncé de politique et directives</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction met en place des stratégies pour favoriser l'admission, l'accueil et l'accompagnement à l'école. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction accroît la visibilité de l'école en invitant la communauté à participer aux événements qui y sont organisés.

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
PARTENARIATS	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
<p>« Connaître, mettre en œuvre et favoriser les moyens d'établir et d'entretenir des partenariats stratégiques avec les parents et la communauté en vue d'élargir les espaces et les occasions d'actualisation du mandat particulier de l'école de langue française et des valeurs du conseil scolaire laïque. »</p>	<p>De son rôle central dans la transmission de la langue et de la culture, l'école a toujours représenté un endroit idéal pour rassembler la communauté francophone. (p. 46)</p>	<p>L'école doit aussi ouvrir ses portes aux parents et à la communauté afin qu'il soit possible de l'utiliser pour différentes activités et de contribuer ainsi à actualiser son mandat éducatif, culturel et communautaire. (p. 47)</p>	<p>Le personnel scolaire pourrait aussi participer aux initiatives communautaires afin que l'école fasse partie intégrante de la communauté dans son sens le plus large. (p. 47)</p>
<p>Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît l'axe de l'engagement parental et communautaire de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction accompagne : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté dans leur compréhension de l'axe de l'engagement parental et communautaire de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction applique avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté une démarche réflexive qui tient compte des valeurs communes liées au mandat de l'école de langue française lorsque vient le temps d'établir des partenariats stratégiques, et ce, tout en respectant la réalité locale (rurale urbaine).

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
PARTENARIATS	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
	<ul style="list-style-type: none"> • La direction comprend l'axe de l'engagement parental et communautaire de la <i>Politique d'aménagement linguistique (PAL)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction collabore avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté dans la mise en œuvre de partenariats stratégiques et significatifs favorisant : <ul style="list-style-type: none"> » la réussite des élèves et leur implication en tant que francophone dans la vie active de leur milieu. » la protection, la valorisation et la transmission de la langue française et de la culture francophone. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction développe avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté une vision de l'apprentissage en milieu minoritaire en faisant ressortir : <ul style="list-style-type: none"> » les attentes de l'école relativement au soutien parental » les attitudes attendues à l'égard de la langue de communication à l'école » l'engagement recherché chez les élèves » l'importance de consacrer une place au français au foyer, et ce, dans sa communauté.

L'apprentissage des jeunes enfants à la portée de tous dès aujourd'hui – Un cadre d'apprentissage pour les milieux de la petite enfance de l'Ontario

- | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • La direction connaît les caractéristiques des partenariats stratégiques (petite enfance, services sociaux, PAJE, services à l'enfance et à la famille, centre communautaire, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> • La direction s'engage avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté à faciliter l'intégration des services à la petite enfance en milieu scolaire francophone en établissant des partenariats stratégiques avec les intervenantes et les intervenants. | <ul style="list-style-type: none"> • La direction appuie l'intégration des services à la petite enfance au sein de l'école en établissant des partenariats stratégiques avec les intervenantes et les intervenants. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La direction comprend l'importance des partenariats stratégiques pour que l'école favorise la réussite des élèves et pour que celle-ci contribue à l'épanouissement et à la vitalité des communautés francophones. | <ul style="list-style-type: none"> • La direction identifie et engage les francophones de la communauté qui peuvent agir en tant que ressources et modèles accessibles. | <ul style="list-style-type: none"> • La direction organise des ateliers communautaires visant à outiller les parents à renforcer leurs connaissances et leurs attitudes envers l'école de langue française. |

Pratiques de leadership (compétences)	SAVOIR Je connais/Je comprends	SAVOIR-FAIRE J'accompagne/Je m'engage	SAVOIR-ÊTRE SAVOIR-DEVENIR ENSEMBLE J'agis/Je suis
GESTION	Leadership de compétences Leadership d'autohabilitation	Leadership participatif Leadership transformationnel	Leadership éthique
<p>« Connaître, mettre en œuvre et favoriser une gestion efficace et propre au mandat particulier de l'école de langue française et des valeurs du conseil scolaire laïque dans le milieu scolaire et communautaire desservi. »</p>	<p>La gestion de l'école relève de la direction et de la direction adjointe, mais requiert la participation de tout le personnel de l'école, puisqu'elle inclut la gestion de la réussite des élèves, la gestion des ressources humaines et la gestion des ressources matérielles. (p. 52)</p>	<p>De plus, la direction d'école et la direction adjointe doivent s'assurer que les nouveaux membres du personnel enseignant connaissent et comprennent la culture de l'école et s'insèrent dans les projets et les initiatives mis en œuvre. (p. 53)</p>	<p>La direction d'école et la direction adjointe, par l'entremise des CAP locales ou régionales, pourront créer un contexte qui permettra au personnel enseignant de vivre des échanges pédagogiques profitables à tous. (p. 54)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • La direction comprend l'importance de mettre en œuvre une gestion efficace qui tient compte du mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction collabore avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté pour qu'ils s'engagent collectivement à appuyer une gestion efficace qui tient compte du mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction applique avec : <ul style="list-style-type: none"> – le personnel – les parents – les membres de la communauté une démarche réflexive qui tient compte des valeurs communes lorsque vient le temps de mettre en œuvre une gestion stratégique et participative permettant à l'école de remplir son mandat éducatif, culturel et communautaire, et de contribuer au développement durable des communautés francophones.

- La direction connaît les principes d'une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) pour actualiser le mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française.

- La direction collabore et partage les responsabilités en matière de leadership avec le personnel afin qu'elle s'engage à mettre en œuvre une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) qui tient compte du mandat éducatif, culturel et communautaire de l'école de langue française.

- La direction développe avec :
 - le personnel
 - les parents
 - les membres de la communautéune compréhension partagée du fonctionnement d'une communauté apprenante au service du développement durable des communautés francophones.