

# VOS commentaires

## sur Mener le changement (automne 2008)



Chères collègues,  
Chers collègues,

Je suis enchanté par toutes vos réactions positives au premier numéro d'*En conversation*, et je vous remercie pour vos contributions. Vos réponses étaient très intéressantes et instructives.

J'ai sélectionné de brefs extraits parmi les nombreux messages captivants que j'ai reçus, et je dois dire que j'ai énormément de respect pour votre volonté de faire part de vos observations et de votre opinion professionnels.

Vos commentaires ont confirmé ma conviction que les leaders scolaires exercent une très grande influence sur notre aptitude en tant que système à créer le changement et à bâtir une culture de progrès perpétuel. *En conversation* est l'un des nombreux outils de dialogue professionnel qui, selon moi, sera particulièrement important pour vous aider dans ce rôle, et pour nous aider les uns les autres à progresser en tant que leaders.

Je vous remercie pour votre leadership engagé et, même si la parution régulière d'*En conversation* risque d'être perturbée par mes problèmes de santé, je me réjouis à l'idée de partager avec vous un nouveau numéro dans le courant de la nouvelle année.

Le sous-ministre,

Steve Marshall




Numéro d'automne 2008

## Extraits des réponses des lectrices et des lecteurs : automne 2008

« J'ai retenu principalement deux enseignements de cet article : tout d'abord que l'apprentissage doit être rattaché à des 'actes spécifiques, précis et non négociables'; et deuxièmement, que 'l'apprentissage est le travail' dans le contexte du lieu de travail réel. En ce qui concerne les six secrets, le personnel de mon école est actuellement sur le point d'intégrer à sa façon de penser et d'agir l'idée selon laquelle l'apprentissage professionnel est un travail quotidien. Évidemment, les 'super stars' y arrivent déjà et les autres se sont résolument engagés dans la voie du changement continu, mais tous n'en sont pas au même stade. Je considère que ces éléments, tout comme l'interaction des enseignantes et enseignants avec les données et les pratiques positives, constituent la clé de notre succès actuel en tant que communauté scolaire. Des groupes répartis par division et par années d'études ont décidé résolument de partager les idées éprouvées, et les présentations et discussions menées autour de ces meilleures pratiques ont débouché sur l'adoption par l'école de bon nombre de pratiques exemplaires.

« Cela dit, je pense que nous continuons de nous heurter à des problèmes de transparence, et le fait de permettre à l'ensemble de notre personnel de bénéficier d'une ouverture sans risque et de favoriser sa participation continue d'être une priorité. En outre, le fait de trouver un équilibre entre le renforcement des capacités et les jugements catégoriques continue de présenter un défi. Les analyses de données peuvent aisément être perçues comme des jugements catégoriques si elles ne sont pas traitées attentivement. Et pourtant, les membres du personnel se doivent de porter des jugements catégoriques s'ils veulent souligner la nécessité de changement et être motivés par elle. Cela mérite un sens délicat de la proportion et du choix du moment, mais je prends bonne note de la mise en garde de Fullan concernant la nécessité d'éviter les tons péjoratifs.

« ... en ce qui concerne la question des leaders qui cultivent le leadership chez les autres, il faut remettre en question notre système qui relègue le plus souvent les directions adjointes des écoles aux fonctions d'administration interne pour 'faire tourner l'école' pendant que les communautés d'apprentissage professionnel, les équipes du plan d'apprentissage scolaire et les intervenants extérieurs rencontrent nos enseignantes et enseignants et la direction d'école. Par conséquent, les 'directions en formation' se retrouvent dans le 'brouillard' de la participation par substitution. Bien sûr, nous mettons la direction et les équipes au courant, mais la participation à l'action n'est jamais vraiment reproduite dans une réunion de suivi, et les avantages du processus se perdent,



ou au mieux sont considérablement dilués. Je pense qu'il existe d'autres systèmes qui sont parvenus à des solutions créatives pour aborder ce problème et j'aimerais approfondir ces idées en pleine connaissance de cause. C'est pourquoi l'argument de Fullan selon lequel les directions d'école doivent tirer des leçons de leur dialogue les unes avec les autres peut être corroboré ne serait-ce qu'au niveau systémique dans un cas comme celui-ci. De la même manière, les systèmes et les leaders du système doivent être prêts à passer à l'action en allant au-delà des conversations et en prenant des mesures concrètes pour explorer les possibilités menant au changement positif. »

---

« C'est une période particulièrement stimulante pour les leaders pédagogiques en Ontario! »

---

« C'est formidable de pouvoir présenter ce type de réflexion approfondie dans un format et un contexte qui peuvent être facilement partagés; on l'attendait depuis longtemps. Je pense que, en Ontario, on fait des progrès pour comprendre le potentiel de transformation d'un leadership en éducation qui sait s'adapter et le lien entre leadership et apprentissage. »

---

« Toute ma vie, j'ai suivi mes propres principes, qui m'ont aidé à maintenir le cap et à atteindre mes objectifs, même lorsque j'ai dû faire face à des circonstances plutôt difficiles et inattendues.

« Premier principe : J'ai toujours eu le sentiment que je devais vivre ma vie en aspirant à quelque chose de plus noble que mes souhaits personnels. Ce sentiment de devoir envers autrui et la nécessité de faire une différence au sein de la société ont toujours motivé l'ensemble des objectifs que je me suis fixé.

« Deuxième principe : Pour appliquer ce premier principe, je sais que je dois trouver un équilibre entre mon rôle social et familial et mon rôle professionnel. À chaque fois que je me suis écarté de cette voie, cela s'est fait à mes dépens et aux dépens de ma famille, et mon efficacité professionnelle s'en est aussi ressentie. Mes objectifs professionnels et mes objectifs familiaux personnels ne doivent pas être diamétralement opposés, mais je cherche toujours une situation qui ne fait que des gagnants. Parfois, un des objectifs doit céder à l'autre, mais j'essaie toujours de négocier une entente qui compensera le déséquilibre d'une façon ou d'une autre et qui rétablira l'harmonie.

« Troisième principe : Je gère en établissant des objectifs et je me fixe des buts ambitieux mais réalisables. Je pars du résultat souhaité et je détermine les étapes nécessaires pour y parvenir, en termes clairs, mesurables et opportuns.

« Quatrième principe : Il arrive que mon plan déraile en cas de circonstances imprévues, mais il est pourvu de souplesse. Si je me heurte à un mur, je réexamine la situation et j'essaie de contourner l'obstacle ou de trouver des moyens d'intégrer l'obstacle dans le plan. Je reconsidère la situation s'il le faut, mais il est rare que j'aie besoin de renoncer à un objectif valide et mûrement réfléchi.

« Cinquième principe : La persévérance est une caractéristique indispensable aux leaders. [Il s'agit de] s'atteler à une tâche et travailler à atteindre l'objectif fixé, malgré l'opposition. Cela implique patience et sagesse pour savoir comment nouer des alliances et œuvrer pour le changement.

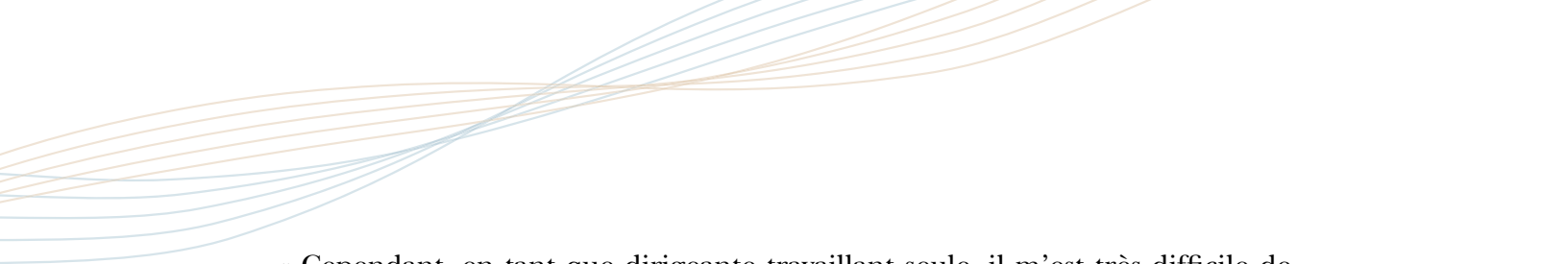
« Sixième principe : Il est nécessaire de célébrer les victoires et de souligner la réalisation des objectifs, pas seulement pour soi-même mais aussi pour autrui. Lorsque vous atteignez vos objectifs, il est important de prendre du recul, de réfléchir et de recommencer le processus depuis le début. »

---

« La majeure partie de ce que Michael Fullan partage dans l'article sur les 'six secrets' se reflète profondément dans mon expérience de dirigeant d'école catholique. Les secrets, quoique très complexes, offrent un cadre bien défini dont les communautés scolaires peuvent tirer un enseignement. Si j'en crois mon expérience, la construction d'une communauté catholique d'apprentissage professionnel est une tâche ardue, pour deux raisons principales : premièrement, le temps, et, deuxièmement, le fait d'engager un dialogue soutenu et réfléchi avec soi-même.

« En ce qui concerne le temps, le problème (à mon avis) ne provient pas tant du manque de 'temps organisationnel' des enseignantes et des enseignants, mais plutôt du fait que notre système est fondé sur un modèle qui prévoit du temps organisationnel 'personnel'. Il est extrêmement difficile de planifier du temps organisationnel 'commun' pour les enseignantes et les enseignants de la même année, et cela l'est encore plus pour les 'équipes' divisionnaires. Sans compter qu'il n'est pas aisé d'alimenter un dialogue professionnel productif en fin de journée de travail.

« Les six secrets de Fullan transparaissent directement dans les travaux d'une grande richesse actuellement entrepris dans les écoles ontariennes. Je peux les voir au sein de ma propre communauté scolaire, à divers stades d'évolution, certains plus profondément ancrés que d'autres.



« Cependant, en tant que dirigeante travaillant seule, il m'est très difficile de réfléchir sans avoir de partenaire dans l'établissement. Je suis régulièrement en quête d'idées auprès de l'équipe de direction de l'école et cherche à obtenir l'avis de ses membres (ils sont neuf, hormis moi), mais j'ai souvent besoin d'une conversation avec un collègue dirigeant pour clarifier mes propres objectifs et cheminements. Je suis à la recherche d'une personne qui pourrait m'accorder du temps assez régulièrement (au moins deux fois par mois) pour discuter, sonder, partager, perfectionner mes compétences pédagogiques et de leadership et élaborer d'éventuelles stratégies à mettre en place. Quelqu'un qui agirait comme une accompagnatrice ou un accompagnateur (selon le sens donné par Gary Bloom), en mesure de me guider vers un apprentissage plus profondément intégré au travail. Je cherche de telles personnes parmi mes collègues, mais cela prend du temps et ne correspond pas à nos structures actuelles.

« Merci pour cette occasion de réfléchir à notre vocation, qui peut être ardue, mais ô combien gratifiante. »

---

« Le défi : mon expérience de plus de 10 années me porte à penser que les enseignantes et les enseignants qui conçoivent l'apprentissage de leurs élèves à travers le prisme du constructivisme comptent parmi les plus réticents à devenir des directions d'école. Pourtant, faire fonctionner une classe constructiviste se rapproche beaucoup des fonctions de direction d'école... on est constamment en train de construire du sens, principalement parce qu'on ne peut pas, à l'instar d'un technicien, 'trouver une solution toute faite'. Les enseignantes et les enseignants qui ne sont pas constructivistes et qui fonctionnent en appliquant le modèle 'si X se produit, alors je fais Y' seraient, je le pense, très frustrés par le travail de dirigeant scolaire. Il n'est pas linéaire.

« Dans le même ordre d'idées : je n'ai pas encore de réponse claire, mais j'y travaille sans cesse... à la question de savoir ce qui fait que notre activité puisse être si superficielle. Cela reste un défi de 'faire converger la discussion vers une action réfléchie'. Par exemple : réorienter une pratique dépendant exclusivement d'un manuel scolaire pour enseigner les mathématiques, vers une pratique faisant appel à des ressources multiples, dans le but de satisfaire aux besoins de l'élève.

« Le défi que chaque direction d'école doit relever, qu'elle soit au début de sa carrière ou en fonction dans un nouvel établissement, est de trouver un équilibre permettant de nouer des relations tout en se concentrant sur d'autres aspects qui requièrent son attention: p. ex., faire montre d'attentes élevées en se servant de données que les membres du personnel n'avaient pas l'habitude de

manipuler de façon concrète... peut-être qu'ils ne faisaient 'que parler', 'sans converger'.

« Le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant (critique) ou le fait de savoir que certaines actions entravent le bon fonctionnement de l'école... là encore, la direction devra se fier à son jugement... [sont un] des éléments systémiques susceptibles de nous empêcher d'aimer nos employés. Comment savoir quand s'occuper de cela? La relation est-elle tissée? Est-elle assez forte? Cela dit, les enseignantes et les enseignants sont sensibles à l'idée 'd'aimer ses employé(e)s' lorsqu'une direction résout des problèmes qui doivent l'être, parce qu'ils relèvent de la culture de l'établissement. En résumé, l'équilibre peut devenir précaire lorsqu'il faut 'adopter une attitude critique au début d'une relation' et que cela risque vraisemblablement de se solder par une démotivation.

« J'ai mis l'accent sur le côté relationnel dans cette réponse, car il souligne certainement le réseau de liens qui existe entre les personnes, les connaissances, les compétences et les systèmes. Les travaux de Fullan font écho à ma pratique, dans la mesure où j'ai ressenti le besoin, en tant que directrice d'école, d'être agréable, stratégique, sensée, réfléchie et respectueuse, pour ne citer que quelques compétences et attitudes parmi celles qui paraissent indispensables pour aborder les difficultés quotidiennes de la direction d'école.

« Mon objectif est de quitter mon établissement actuel après en avoir fait un lieu d'apprentissage professionnel bien plus sérieux qu'il ne l'était à mon arrivée, il y a cinq ans. Je constate chaque jour des preuves indiquant que ce sera le cas, et dans des domaines essentiels de l'enseignement, notamment l'évaluation et le contrôle. Comme c'est irrémédiablement le cas dans notre profession, il reste du travail à accomplir. Une fois qu'un objectif est atteint, il faut mettre la barre encore plus haut. »

« Quand j'étais directrice d'école, je privilégiais le perfectionnement professionnel et la collaboration entre le personnel enseignant. [Nous animions] 17 clubs littéraires, groupes d'étude et comités spéciaux de front, presque tous constitués de bénévoles... j'encourageais les enseignantes et enseignants à devenir des experts avant de faire profiter les autres de leur expertise au moyen d'exposés. Mon école a organisé sa propre conférence, 'teachers teaching teachers' (des enseignants comme enseignants), trois années d'affilée (2004, 2005 et 2006). Elle gagnait chaque année en popularité, et nous recevions de nombreux commentaires affirmant que c'était la 'meilleure formation de perfectionnement professionnel [que les participants] aient jamais reçue'.



« Je suis persuadée que les secrets à l'origine de mon efficacité et de mon succès sont les suivants :

- l'engagement absolu de consulter le personnel enseignant (la 'première ligne') avant de planifier ou de mettre en place le moindre changement d'orientation,
- la foi inébranlable en l'énergie, la passion, le dévouement et l'expertise des enseignantes et enseignants, et en la force générée par leur collaboration,
- l'amour de la connaissance, et en particulier celle acquise par le biais de la lecture,
- de solides compétences en animation et communication,
- un bon instinct concernant ce qu'il manque au personnel enseignant (et aux autres) pour passer au 'niveau supérieur', quel que soit l'objet de leur apprentissage ou de leur travail. »

---

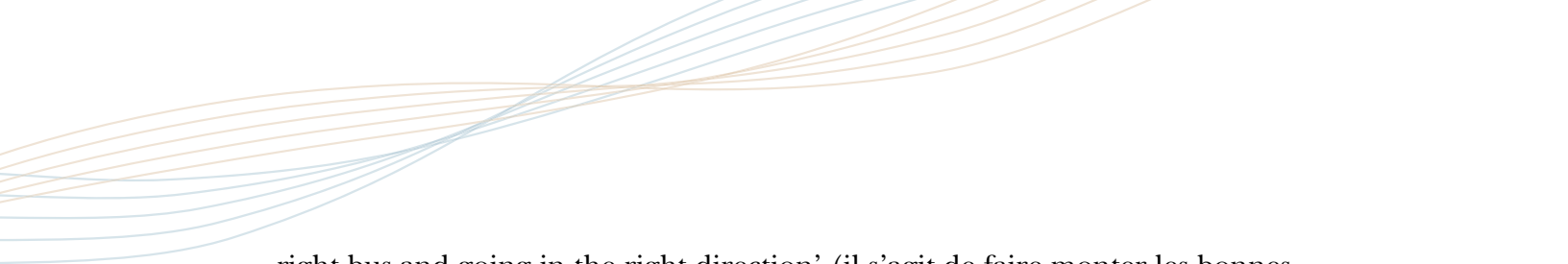
« J'ai pris conscience d'un certain nombre de choses au fil des 8 dernières années en tant que directeur d'école :

- 1) Les directions d'école sont des perfectionnistes de nature, qui sont poussées par leur passion et qui ont tendance à pousser les autres. Il semble que cela constitue un obstacle de taille à l'instauration d'un climat calme et chaleureux au sein de l'école.
- 2) Malgré tout ce que nous disons ou déclarons, nous nous fixons rarement des objectifs simples, ciblés, réalisables.

Nous avons tendance à viser trop haut et à oublier notre rôle de gardien de la communauté scolaire. »

---

« Il se trouve que j'aime 'mes employés' – personnel, élèves et parents d'élèves – que c'est un sentiment authentique et que je chéris. Ils constituent ma 'famille professionnelle'. Je suis entièrement d'accord avec Michael Fullan, qui l'a également souligné dans son ouvrage 'Leading in a Culture of Change' (les relations, les relations, les relations), et pourtant, je ne pense pas qu'il s'agisse d'un sentiment pouvant être forcé. Il est nécessaire de vivre et de ressentir cet amour pour vos employés de manière honnête. En ce qui concerne le personnel hors pair, je voudrais citer Jim Collins qui a dit : 'get the right people on the



right bus and going in the right direction' (il s'agit de faire monter les bonnes personnes dans le bon autobus et d'aller dans la bonne direction).

« Pour reprendre l'expression de Fullan, je crois fermement qu'aujourd'hui, dans le monde de l'éducation, nous devons tous 'faire face au danger' quel qu'il soit. La ministre de l'Éducation actuelle et notre gouvernement ont grandement œuvré en faveur d'un retour à la stabilité du système, et je leur en suis reconnaissant. Dans le but d'aider le personnel de direction... à faire du bon boulot... il est essentiel, de continuer d'améliorer le modèle de financement afin de le rendre équitable pour tous. »

---

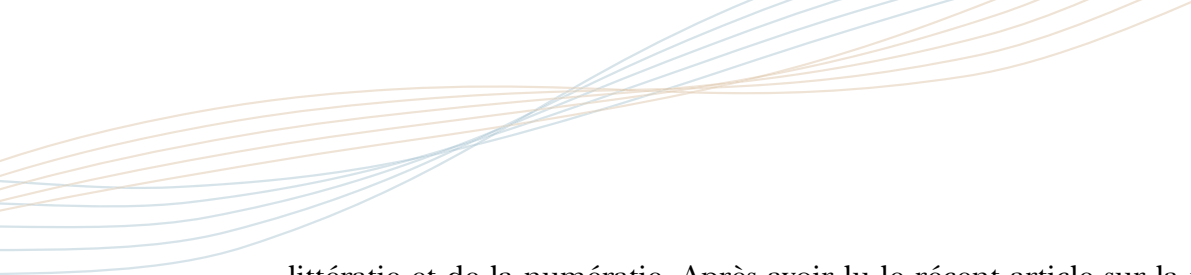
« ... Je vous remercie de montrer votre volonté d'élaborer, au sein du Ministère, un plan en matière de leadership. C'est un énorme soulagement de savoir qu'on est valorisé et respecté pour le travail qu'on accomplit.

« Le rôle de direction d'école a indubitablement évolué depuis le début de ma carrière, il y a plus de 8 ans. Je pense que nous avons dépassé la vision de la direction comme autocrate. Cette vision a pu avoir son intérêt dans le passé, mais nous évoluons désormais dans un environnement collaboratif et ouvert au dialogue. L'ensemble du personnel scolaire doit éprouver le sentiment qu'il a son mot à dire et qu'il sera écouté. Il doit avoir la possibilité d'exprimer ses opinions et la certitude d'avoir été entendu. Cela cadre parfaitement avec le secret 'aimez vos employés'. Le respect et les relations sont deux des domaines les plus importants sur lesquels on doit se concentrer en tant que membre du personnel de direction d'une école, en particulier si l'on débute à ce poste ou entame une nouvelle affectation.

« Pour que la communauté fonctionne de manière efficace, il faut pouvoir et vouloir s'attaquer à certaines questions difficiles, puis mettre en œuvre les décisions qui ont été prises. Cela veut dire qu'il faudra, de temps à autre, mettre sa fierté de côté et être capable d'accepter des critiques constructives. Tous les mois, à la réunion du personnel, je demande s'il y a quelque chose que j'ai fait ou que je pourrais faire pour améliorer la bonne marche de l'école. En posant cette question, j'ouvre la porte au dialogue, ce qui suscite généralement un désir commun d'améliorer la situation. De cette manière, personne n'est la proie solitaire de ses inquiétudes. »

---

« Ces deux dernières années ont été une excellente occasion pour moi de participer, avec mes collègues directeurs d'école, à un projet du Secrétariat de la



littératie et de la numératie. Après avoir lu le récent article sur la manière de *Mener le changement*, j'ai pu constater avec soulagement que notre école était sur la bonne voie. J'ai la chance de travailler avec un groupe de professionnels de l'éducation dévoués, qui sont au courant des changements nécessaires dans notre école. »

---

*En conversation* est affiché dans la section leadership du site Web du ministère de l'Éducation, à l'adresse : [www.ontario.ca/leadershipeneducation](http://www.ontario.ca/leadershipeneducation).

