



HIVER 2009 – Volume 1 - Numéro 2
ISBN 978-1-4249-8664-4 (PDF)

en conversation

Un leadership axé sur des valeurs

Vos réponses au premier numéro ont été très positives et vous avez été nombreux à vous rallier aux idées exprimées par Michael Fullan. Que ce soit dans la province ou ici au Ministère, un certain nombre de personnes m'ont demandé ce qui, pour moi, est essentiel au leadership. J'aimerais donc vous faire part de ma réflexion sur ce sujet et en profiter pour poursuivre la conversation entamée avec Michael Fullan l'automne dernier.

Comme toujours, je vous encourage à réagir aux idées exprimées, que vous partagiez ou non mon point de vue, et à faire tout autre commentaire dérivant de votre expérience professionnelle. Je vous encourage également à discuter de vos idées avec vos collègues. Je crois, en effet, que ce type de dialogue est essentiel pour réaliser pleinement l'incroyable potentiel qu'ont les leaders scolaires d'instaurer des changements positifs dans l'ensemble du système.

Envoyez vos réflexions à InConversation@ontario.ca avant le 30 janvier 2009. Nous en prendrons connaissance et en ferons part à l'ensemble de la communauté en les affichant sur la page [En conversation](#) du site du Ministère (www.ontario.ca/leadershipeneducation).

Le sous-ministre,

Steve Marshall



appuyer chaque élève

 Ontario

Un leadership axé sur des valeurs

Pour moi, le leadership personnel consiste à me former une vision personnelle et à énoncer explicitement un ensemble de valeurs. Il s'agit de me montrer juste envers le personnel de manière qu'il voit clairement l'orientation que je suivrai – et que vous suivrez aussi, en tant que leaders.

Ma vision de l'éducation en Ontario est qu'il s'agit de la meilleure éducation au monde et qu'elle est reconnue comme telle. Cette reconnaissance repose sur les résultats des apprenants, sur la capacité, les compétences et l'attitude positive du personnel et sur les pratiques d'inclusion qui sont à la base de toutes les actions. Selon moi, une vision doit également reconnaître l'objectif moral lié à la façon dont nous encouragerons les talents des apprenants de sorte qu'ils puissent contribuer à bâtir une société plus inclusive, plus équitable et plus prospère. Cet objectif moral galvanise notre engagement commun envers l'excellence.

En tant que sous-ministre, il m'incombe de partager ouvertement ma vision pour pouvoir mettre à contribution toutes les personnes concernées afin de la perfectionner. Un tel exercice renforcera nos compétences et nos connaissances collectives du cheminement qui nous mènera à la prochaine étape.

APERÇU

Comment définir l'optimisme?

Selon Daniel Goleman, auteur de *Emotional Intelligence*, l'optimisme c'est d'escompter fermement que tout se passera bien dans la vie, malgré les obstacles et les déconvenues.

Outre la vision et l'objectif moral que je viens de mentionner, mes valeurs, tout comme les vôtres, influent sur l'organisation dans son ensemble. Une valeur importante que j'ai toujours prônée est l'optimisme, à savoir l'attente d'un rendement élevé dans un environnement du « possible ».

L'importance de choisir l'optimisme

Lors de mes réunions avec le personnel, j'aime souvent mettre en contraste la valeur que j'attribue à l'optimisme et un état d'esprit que je n'aime pas, à savoir le « cynisme persistant » ou le type de cynisme qui érode la confiance des autres.

Quand je veux expliquer au personnel ce que cela signifie pour moi, je demande toujours s'il leur est déjà arrivé de travailler avec quelqu'un qui se plaint constamment – une de ces personnes qui vous donnent envie de fuir dès que vous les apercevez. Le genre de personne dont

la présence occulte la lumière, des gens sur qui plane toujours un gros nuage noir qui, si vous n'y prenez garde, pourrait aussi planer sur vous.

Je ne parle pas des personnes déprimées, car dans un tel cas, il s'agit d'une maladie qui doit être prise au sérieux et traitée avec les soutiens et les conseils psychologiques qui conviennent. Je veux plutôt parler des personnes qui exhibent un cynisme *persistant*, et j'insiste sur ce dernier mot, car elles portent en elles une culture du désespoir. Elles semblent prisonnières de leurs propres pensées et, consciemment ou non, elles tentent de transmettre ce cynisme aux autres.

J'ai toujours cru que l'optimisme devait prévaloir sur le cynisme persistant et, avec le temps, c'est avec une conviction accrue que je réalise l'importance de cette qualité en tant que catalyseur de rendement et architecte d'interdépendance.

L'optimisme permet d'aligner les gens sur des objectifs et peut s'avérer une force

VALEURS DE LEADERSHIP

OPTIMISME

DISCIPLINE

ÉNERGIE

SYNERGIE

ÉTHIQUE

RESPONSABILISATION

positive pour clarifier et mieux comprendre, ensemble, les rôles et les responsabilités dont nous devons nous acquitter.

De l'optimisme à la discipline

Si l'optimisme joue un rôle essentiel dans mon style de leadership, je suis aussi très influencé par Jim Collins et sa réflexion sur la discipline.

Tout comme Jim Collins, je crois que la discipline commence par celle de la pensée. Bien souvent, on pense quelque chose et on le dit – sans laisser d'intervalle entre la pensée et la parole. Or, avec de la discipline, on peut ménager cet intervalle et l'utiliser pour s'assurer que ce qu'on dit est en accord avec ses valeurs.

La discipline de la pensée est donc essentielle, car elle conduit à une action et à un comportement disciplinés.

Pour moi, être discipliné c'est mettre ses valeurs en pratique de telle sorte que, lorsqu'on se trouve sous la contrainte ou dans des circonstances difficiles, on ne retombe pas dans les paradigmes culturels

APPROFONDIR

Stephen R. Covey

Peu de livres dans le domaine du développement personnel et du perfectionnement professionnel ont eu un impact aussi profond que celui de Stephen R. Covey *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* (traduction, First Editions, 2006). Le lecteur qui relira ce classique retrouvera le principe maintenant familier de Stephen Covey selon lequel on ne peut construire l'interdépendance que si l'on a, au départ, une véritable indépendance. L'algèbre, dit-il, vient avant le calcul différentiel, de même, la victoire privée précède la victoire publique.

APERÇU

Créer une culture de la discipline

Jim Collins estime que passer de la performance à l'excellence, c'est instaurer une culture de la discipline. Tout commence par les gens disciplinés. Vient ensuite la pensée disciplinée. « Il faut affronter la brutalité des faits sans pour autant perdre la foi qu'on peut et qu'on va se diriger vers l'excellence. » Et enfin l'action disciplinée. « L'action disciplinée sans les gens disciplinés ne peut pas durer, et l'action disciplinée sans la pensée disciplinée conduit droit à la catastrophe. »

traditionnels, comme le fait de blâmer les autres. Je reste persuadé que si l'on veut instaurer une culture de l'apprentissage il faut être discipliné. Ainsi, lorsque les choses tournent mal, on peut tirer des leçons de l'expérience, individuellement et collectivement, au lieu de jeter le blâme sur les autres.

Cela suppose de choisir les démarches qui mènent à l'analyse, d'en tirer des leçons et de formuler les actions et les processus susceptibles de résoudre les problèmes et d'entraîner des améliorations.

Il existe un ensemble de disciplines à l'échelon individuel et un autre à l'échelon collectif, et tous deux ont autant d'importance.

Que faire dans les cas où une personne ou une équipe contreviendraient aux normes collectives et aux valeurs convenues?

Dans une telle situation, les mesures à prendre exigent discipline et courage. Bien souvent, les gens évitent d'aborder les sujets épineux, comme le rendement personnel médiocre, par peur des conflits interpersonnels qui pourraient s'ensuivre. Mais, à moins d'affronter la réalité telle quelle en faisant preuve de diplomatie et d'ouverture – et sans jeter de blâme – il sera impossible de changer la culture.

La discipline devient importante dans la façon dont nous respectons notre engagement vis-à-vis de l'organisation dans laquelle nous travaillons; et, à mon avis, cet engagement et cette discipline doivent prendre leur source chez chaque personne.

En ma qualité de sous-ministre, responsable d'une organisation aussi grande que complexe, et attendu qu'il m'incombe d'être le baromètre affectif de cette

organisation, la discipline doit en premier émaner de moi. Si ma pensée et mon comportement manquent de discipline, comment puis-je m'attendre raisonnablement à ce que les autres montrent de la discipline dans leur pensée et leur comportement? Je dois donc faire preuve de discipline en montrant l'exemple de ce que j'attends des gens de l'organisation, et vous devez en faire autant – et tous les leaders également.

L'énergie personnelle pour susciter l'amélioration

L'énergie, qui à mon avis comporte à la fois de l'enthousiasme, de la résilience, de l'optimisme et de l'engagement, est une composante essentielle de mon modèle de leadership efficace.

Or l'énergie peut habiter une personne, une équipe, une organisation.

Il me semble que l'on oublie souvent que dans un changement culturel, l'énergie est un facteur essentiel. Je dirais même

« *On oublie souvent que l'énergie est un facteur essentiel.* »

APERÇU

Initiative et passivité

Selon Stephen Covey, les personnes qui font preuve d'initiative concentrent leurs efforts sur les choses qu'elles peuvent changer – ce qu'il appelle leur cercle d'influence. De par sa nature, leur énergie est positive, elle élargit et amplifie, ce qui augmente le cercle d'influence.

Au contraire, les personnes « passives » concentrent leurs efforts sur le cercle des préoccupations. Elles se fixent sur la faiblesse des autres, sur les problèmes du milieu et sur les circonstances qui sont indépendantes de leur volonté. L'énergie négative qui se dégage alors, combinée au fait qu'elles négligent des domaines où elles pourraient changer les choses, entraîne une diminution de leur cercle d'influence.

qu'il est possible de « planifier » l'énergie. Elle peut s'exercer dans la façon dont on pense et on se conduit.

Si, par exemple, une personne donnée entre dans une pièce et crée, par sa seule présence, une énergie négative – que ce soit par un comportement verbal ou non verbal, de façon intentionnelle ou non – son influence sur les autres se traduira par une baisse du moral du groupe.

Lorsque vous êtes dans un groupe confronté à une énergie négative, la difficulté est d'avoir suffisamment de résilience et de discipline pour que ça ne vous touche pas. Vous devez donc agir plus comme une lumière que comme un juge et adopter un comportement qui tonifiera le groupe et surmontera la négativité des autres.

Vous rencontrerez peut-être des personnes qui essaieront de vous envelopper de leurs émotions et de vous étouffer affectivement. Il faut y résister. Nous avons tous besoin de prendre nos distances et de ne pas nous laisser piéger par les problèmes et les émotions négatives des autres. Nous devons maintenir notre énergie et notre engagement et ne jamais perdre de vue que ce que nous faisons est important pour les élèves de nos écoles.

La synergie, ou l'utilisation de nos connaissances et compétences collectives

On ne peut surestimer l'importance de la synergie lorsqu'on met le leadership en action et que l'on crée une équipe de leadership. La synergie, c'est optimiser les avantages de travailler en profonde collaboration avec les autres.

Ce n'est pas une chose que vous *faites*, telle une action. C'est plutôt ce qu'il en

ressort lorsqu'on pense que tout le monde est gagnant et qu'on se comporte en conséquence. C'est connaître sa vision et ses priorités. C'est hiérarchiser les priorités et écouter les autres pour comprendre leur point de vue. Lorsque tous ces éléments sont en place, on arrive à une victoire publique, qui est bien plus qu'une victoire privée, qui culmine dans une victoire collective à laquelle on ne serait pas parvenu autrement.

En fin de compte, le leadership c'est à la fois la fin et les moyens. C'est parvenir aux résultats pour les bonnes raisons.

C'est dresser l'échelle contre le bon mur et réussir les choses à l'avantage de la société,

« *En fin de compte, le leadership c'est à la fois la fin et les moyens.* »

APPROFONDIR

Jim Collins

Dans son livre *De la performance à l'excellence* (traduction, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2003), Jim Collins étudie le type de leader que l'on trouve dans les organisations qui passent de la simple « performance » à « l'excellence » durable. Selon lui, ces leaders allient leur sens de détermination et l'effacement de soi. Ils trouvent les bonnes personnes, leur donnent un travail qui correspond à leurs capacités et, infailliblement, leur attribuent le mérite au lieu de se l'approprier.

APERÇU

Cadre de leadership de l'Ontario

Le [Cadre de leadership de l'Ontario](#) a été conçu pour établir une perspective commune sur le leadership dans les écoles et les conseils scolaires, et pour promouvoir un langage commun qui permet de mieux comprendre le leadership et ce que cela signifie être leader dans une école ou dans un système scolaire. Il définit les pratiques essentielles ainsi que les compétences, les connaissances et les attitudes qui sous-tendent un bon leadership.

bons résultats, mais il faut aussi y arriver de façon ouverte, en renforçant la confiance et les capacités des gens et en les entraînant avec vous. Le leadership doit reconnaître l'importance de la synergie et les contributions des autres. Ce sont les processus et le comportement qui révèlent les qualités d'un vrai leader.

Un leader doit avoir de l'énergie et le sens de l'engagement; il doit également avoir de l'entregent et d'excellentes techniques de planification et de communication, ainsi que l'aptitude à vivre dans des temps incertains. Ces qualités s'accompagnent de la nécessité de placer le leadership dans un cadre moral. En effet, les résultats, pour importants qu'ils soient, peuvent être utilisés à de mauvaises fins. Nous connaissons tous des leaders capables de susciter des engagements profonds et d'obtenir des réactions enthousiastes, mais leur but est de détruire; je ne les classe donc pas dans la catégorie des bons leaders.

Pour moi, le leadership c'est arriver à d'excellents résultats et pour les bonnes raisons. Dans cette optique, il faut qu'il y ait une base morale, des principes déontologiques et un comportement éthique derrière ce que font les leaders.

Un comportement éthique

Ceci m'amène à la question de l'éthique personnelle, qui, essentiellement, suppose de rester fidèle à soi-même et de savoir que son sens de l'éthique se reflète dans son travail et sa conduite.

Il y a une éthique attachée aux valeurs individuelles, telle que s'assurer que ce qu'on fait ne sert pas simplement son propre intérêt mais aussi l'intérêt des autres. L'éthique a également un effet sur le comportement de l'organisation dans son ensemble, car elle veille à ce

APPROFONDIR

Robert J. Starratt

Dans son livre *Ethical Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2004), Robert J. Starratt fait valoir que dans la réalité, les leaders ne commencent pas leur journée en se demandant comment ils vont, ce jour-là, mettre en pratique leurs principes éthiques. En fait, ces principes se trouvent dans une armoire à fournitures, dans les coulisses de notre conscience. C'est uniquement lorsque le terrain familier devient un enchevêtrement de broussailles, où l'on discerne mal les pistes, que nous consultons ces principes. C'est alors que le leader ouvre l'armoire et consulte le code déontologique pour s'orienter.

que l'on tienne ses promesses vis-à-vis de l'organisation et des personnes qui la composent, et que l'on gère les ressources de façon transparente et morale. Cela veut dire que l'on traite les personnes avec respect et dignité. Cela veut dire aussi qu'il faut parfois être intransigent, mais lorsqu'on travaille dans la transparence et qu'on a les bonnes raisons morales, une telle action est justifiée.

« *Savoir que son sens de l'éthique se reflète dans son travail...* »

Les leaders pédagogiques vraiment efficaces doivent de plus établir des relations de confiance, de sorte que les gens puissent compter les uns sur les autres pour agir comme il convient. Stephen Covey parle d'une confiance à deux dimensions : le caractère et la compétence. Le caractère appelle l'intégrité et l'éthique. Lorsqu'on voit des personnes agir avec intégrité, on fait le rapprochement entre la motivation et l'action, et lorsqu'on les voit traiter les autres avec équité et un sens d'éthique, il s'instaure un climat propice à la confiance.

Mais le caractère seul ne suffit pas. Ainsi, avant de faire confiance à un chirurgien,

APPROFONDIR

Patrick Duignan

Patrick Duignan, auteur de *Educational Leadership: Key Challenges and Ethical Tensions* (New York: Cambridge University Press, 2008), nous dit que les leaders doivent être pleinement présents dans leurs relations afin d'influencer les autres. Aucune présence = aucune relation = aucune influence = aucun leadership.

il faut s'assurer qu'il sait ce qu'il fait et qu'il est capable de produire des résultats de qualité. Ceci nous amène à un autre aspect de la confiance, à savoir la compétence. La compétence c'est avoir les bonnes capacités et produire des résultats. En tant que leaders, si nous souhaitons qu'on nous fasse confiance, nous devons nous assurer de faire preuve d'éthique et de produire des résultats supérieurs.

Produire des résultats, ou l'importance de la responsabilité personnelle et professionnelle

Pour utiliser vos valeurs et aligner vos objectifs sur ceux de l'organisation, il vous faut d'abord définir votre orientation et préciser vos attentes. C'est l'un des rôles les plus importants des leaders et c'est essentiel pour la responsabilisation; pour moi, cela se traduit par un engagement à agir dans la transparence et l'ouverture. Si vous ne savez pas ce que vous voulez réaliser, il y a de grandes chances que vous tourniez en rond sans objectifs précis.

Dans le document intitulé [Appuyer chaque élève – tonifier l'éducation en Ontario](#), le gouvernement a établi les priorités de base et des objectifs ambitieux pour l'éducation. Ces priorités sont essentielles à ce que fait chacun de nous, mais il y a aussi d'autres cibles que nous devons établir pour nous-mêmes et pour nos écoles et nos systèmes scolaires.

Fixer des objectifs au sein de l'éducation est devenu une véritable science. Dans d'autres pays, des groupes d'enseignants et de directeurs ont établi des normes minimales et des objectifs ambitieux pour les classes, les écoles et les systèmes scolaires. Ils ont estimé qu'il fallait

« *Fixer des objectifs au sein de l'éducation est devenu une véritable science.* »

rendre explicite ce que les enseignants laissent implicite. Ils ont donc discuté des niveaux de rendement que les élèves devaient atteindre ainsi que des attentes du personnel enseignant.

Il s'en est suivi un débat autour de deux questions : Que se passe-t-il si l'élève n'atteint pas la norme? Allons-nous « niveler par le bas » nos attentes afin d'assurer la réussite de tous les élèves?

De toute évidence, ce sont là des questions qui doivent être débattues. Pour y répondre, de nombreux systèmes scolaires se sont fixé un double objectif : établir des normes et des cibles ambitieuses et se donner des programmes d'apprentissage personnalisé pour les élèves à risque.

Bien entendu, la responsabilisation va au-delà de la définition d'une orientation et d'attentes. Elle est reliée aux valeurs et à l'éthique parce qu'elle exige ouverture et honnêteté pour ce que Jim Collins appelle « affronter la brutalité des faits ». Il ne s'agit pas d'un processus punitif, mais d'un mécanisme qui exige une auto-évaluation pour voir si nous avons répondu à nos attentes et à celles du gouvernement.

Ce processus peut être facilité par la présence d'un ami critique qui collabore avec nous pour veiller à ce que nous soyons ouverts et honnête et que notre

APERÇU

Un ami critique

« Un ami critique est une personne en qui l'on a confiance, qui pose des questions qui forcent à réfléchir, qui présente des informations à examiner sous un autre angle et qui offre, en ami, une critique constructive du projet réalisé. Un ami critique prend le temps de comprendre le contexte du travail présenté et les résultats visés par la personne ou le groupe. Un tel ami est un acteur dans la réussite du projet. » Costa, A. and Kallick, B. (1993), Through the Lens of a Critical Friend, *Educational Leadership* 51(2).

auto-évaluation soit valide. C'est un exercice souvent difficile mais indispensable, si nous voulons savoir ce qui a été bien exécuté et les domaines qui requièrent une attention en priorité.

Vient ensuite l'étape la plus difficile : la planification de l'amélioration. Pour la plupart d'entre nous c'est une expérience répétitive, car nous nous heurtons toujours au même problème sans faire beaucoup de progrès pour y trouver des solutions.

Pourtant, je crois qu'en éducation, on peut trouver des solutions à des problèmes apparemment insolubles si nous agissons en collaboration et en interdépendance. J'ai déjà entendu dire que les solutions à

nos problèmes existent déjà et qu'il suffit de les trouver. C'est peut-être une simplification outrancière, cependant, je suis convaincu que les solutions à ces problèmes insolubles se trouvent dans la sagesse et l'expérience collectives de notre communauté pédagogique.

« *On peut trouver des solutions... si nous agissons en collaboration et en interdépendance.* »

L'avenir

C'est en choisissant d'être optimiste et d'assumer nos divers rôles avec l'énergie et la volonté de partager nos idées et de participer à la conception de l'avenir que nous créerons une organisation dans laquelle les gens – à l'école, au conseil et au Ministère – prendront la décision d'être interdépendants et d'établir des liens profonds entre eux.

De même, nous pouvons et devons, choisir de créer un des systèmes d'éducation le plus efficace au monde. J'apprécie le leadership dont vous faites preuve pour améliorer les possibilités offertes à nos élèves grâce à un enseignement et à un apprentissage plus efficaces. C'est un défi qui, comme vous, je relève avec grand plaisir.

Que pensez-vous des idées présentées dans ce numéro? Envoyez-nous vos commentaires par courriel à InConversation@ontario.ca, d'ici le 30 janvier 2009. Nous les lirons et les

partagerons avec la communauté en les affichant à la page d'[En Conversation](#) du site du Ministère (www.ontario.ca/leadershipeneducation).