

# Conseils pour l'utilisation de *Passer des idées à l'action n° 9 : Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique*

## 1. Apprendre comment le document est organisé.

Consultez la colonne « À l'intérieur » à la page 2; elle présente les quatre parties principales.

- La **partie A** souligne l'importance des trois ressources personnelles en leadership (RPL) à titre de fondements du leadership efficace dans le Cadre de leadership de l'Ontario.
- La **partie B** explore plus en profondeur les constats des recherches sur la résolution de problème, les connaissances propres au rôle et la pensée systémique.
- La **partie C** propose 10 stratégies ayant fait leurs preuves pour renforcer efficacement les RPL d'ordre « cognitif ».
- La **partie D** contient une liste commentée de publications recommandées par des leaders ontariens.

## 2. Familiarisez-vous avec le contenu du document et appliquez-le à des situations réelles.

L'une des manières de se familiariser avec le contenu du document consiste à l'appliquer à des études de cas réels, comme celles proposées dans *Leader of the Equitable School (Ontario Principals' Council, 2012)*.

- Référez-vous aux études de cas pour répondre aux questions de la page 2 de la présente fiche-conseil.
- Faites l'exercice seul, puis discutez de vos réponses avec un coéquipier, une coéquipière ou en petit groupe.

Voici des versions adaptées de deux des études de cas :

### Étude de cas n° 1 : Éliminer les obstacles au succès d'un élève (p. 14 et 15)

Michael est un enfant unique vivant avec sa mère monoparentale. Cette dernière a fait ses études dans un conseil scolaire où, selon elle, elle était victime de discrimination et de préjugés systémiques. Vous êtes direction d'école ou direction adjointe ou leader du système, et on vous a informé que le comportement de Michael était de plus en plus problématique et difficile à gérer. Il a de la difficulté à écouter et il pose de plus en plus de gestes d'agressivité physique spontanés envers le personnel et les autres élèves. On a fortement recommandé qu'il subisse des tests et reçoive du soutien. Toutefois, chaque fois que l'école communique avec sa mère, cette dernière s'oppose catégoriquement au soutien offert, refuse que son fils subisse des tests et balaie les inquiétudes de l'école, les jugeant discriminatoires, exagérées ou futiles. Elle s'appuie sur sa propre expérience et sur des études récentes pour affirmer que c'est par racisme que l'école punit son fils pour son comportement. Pendant ce temps, les problèmes scolaires et sociaux quotidiens de Michael ne s'arrangent pas, et les autres parents et le personnel insistent pour que vous fassiez quelque chose.

### Étude de cas n° 2 : Une histoire de manchots (p. 113)

Ce matin, dans le cadre d'une discussion sur la famille, une enseignante de deuxième année a lu à ses élèves l'album *Et avec Tango, nous voilà trois!* Ce livre, basé sur une histoire vraie, raconte la charmante histoire de deux manchots mâles du zoo de Central Park ayant trouvé un œuf abandonné, construit un nid pour le couvrir et nourri le poussin jusqu'à ce qu'il soit grand. L'enseignante souhaitait aider ses élèves à comprendre et à accepter la diversité de la composition des familles. En après-midi, après la fin des cours, vous recevez un appel d'une mère en colère qui demande à être informée la prochaine fois que l'enseignante lit un livre sur l'homosexualité et à ce que son enfant soit retiré de la classe.

**Contenu** : Explorer les RPL d'ordre « cognitif ».

**Objet** : Comprendre ce que la recherche a révélé sur les RPL d'ordre « cognitif » et sur leur mise en pratique dans des situations réelles.

**Processus** : Se servir du contenu pour résoudre des problèmes tirés d'études de cas réels.

**Activité** : Lire les études de cas, cerner les problèmes et répondre aux questions connexes.

**Conseils pour l'utilisation de *Passer des idées à l'action* n° 9 :  
Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre  
« cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle  
du leader et pensée systémique**

**APPLIQUEZ CES QUESTIONS AUX ÉTUDES DE CAS**

(Les références viennent du document *Passer des idées à l'action*, numéro 9, hiver 2017-2018)

1. **Comprendre son propre raisonnement** : Comment les systèmes 1 (pensée rapide) et 2 (pensée lente) de M. Kahneman correspondent-ils à votre solution pour l'étude de cas (p. 5 et 6)?
2. **Adapter son raisonnement au problème** : Définissez les problèmes techniques et les difficultés d'adaptation dont il est question dans l'étude de cas (p. 7).
3. **Connaître la pédagogie pertinente et sensible sur le plan culturel** : M. Khalifa rapporte que les concepts de pédagogie pertinente et sensible sur le plan culturel sont apparus dans le discours il y a une vingtaine d'années. Comment votre solution intègre-t-elle les trois critères sur lesquels repose la pédagogie pertinente (p. 10)?
4. **Connaître les conditions dans l'école et dans la salle de classe** :
  - M. Kugler et M<sup>me</sup> West-Burns décrivent sept dimensions qui forment le cadre d'une pédagogie pertinente et sensible. Pour trouver une solution à l'étude de cas, penchez-vous sur ces dimensions (p. 10).
  - Servez-vous des quatre « voies » de M. Leithwood pour résoudre le problème (p. 12).
5. **« Systémicité » et renforcement de la cohérence** : Quels éléments du cadre de cohérence de M. Fullan et M<sup>me</sup> Quinn s'appliquent à l'étude de cas (p. 14)?
6. **Améliorer son processus de réflexion** : Utilisez le tableau *Plus-moins-intéressant* (PMI) de la page 16 pour examiner tous les angles du problème soulevé dans l'étude de cas avant de prendre une décision pour le résoudre.
7. **Résoudre le bon problème** :
  - Faites l'« analyse des causes fondamentales » de l'étude de cas (p. 18).
  - Utilisez la méthode des « cinq pourquoi » pour cerner le problème (p. 17 et 18).
8. **Atténuer les répercussions des biais** : Quels aspects de l'étude de cas devraient être abordés par l'identification des biais implicites (p. 21)?
9. **Renforcer la capacité à résoudre des problèmes** : Trouvez dans l'étude de cas les quatre « vices » potentiels de la prise de décision devant être contrés (p. 26).
10. **Communiquer pour favoriser le « partage des connaissances »** : M. Perkins mentionne cinq éléments du partage de connaissances dans les communautés et les organisations. En vous appuyant sur l'étude de cas, faites un lien entre votre solution et chacun des cinq éléments (p. 29).
11. **Poser des questions pour avoir un esprit ouvert** : À l'aide des sept questions pour améliorer le coaching de M. Stanier, travaillez avec un partenaire pour résoudre l'étude de cas (p. 32).
12. **Raconter des histoires pour le cœur, le corps et l'esprit** : M. Monarth explique que « les données peuvent persuader, mais elles n'inspirent pas l'action; [...] vous devez intégrer votre vision à une histoire qui enflamme l'imagination et éveille les esprits ». Créez une histoire qui contribuera à régler le problème présenté dans l'étude de cas et qui garantira sa résolution (p. 34).
13. **Faire croître l'expertise** : En quoi la « niaque », décrite par M<sup>me</sup> Duckworth, est-elle liée à l'étude de cas (p. 39 et 40)?
14. **Appliquer la pensée systémique** : Appuyez-vous sur le modèle de l'iceberg, un protocole de pensée, pour dénouer un problème complexe (p. 42).
15. **Pour aller plus loin** : Selon M. Coleman : « [...] le fait d'avoir des habitudes de lecture [...] peut favoriser la réflexion, l'innovation, l'empathie et le rendement personnel ». Surveillez les pages 47 à 49 et la bibliographie aux pages 50 à 54, et marquez d'un astérisque les 10 ressources qui vous semblent les plus pertinentes pour résoudre le problème de votre étude de cas.
16. **Adopter de bonnes habitudes pour « prendre soin de soi »** : M. Levitin propose cinq façons « d'appuyer sur le bouton de réinitialisation neuronale ». Laquelle utiliseriez-vous pour parvenir à mieux résoudre l'étude de cas (p. 45)?