

# **Carnet d'accompagnement**



## Journal de bord

Dans cette section du carnet d'accompagnement, tu es libre d'objectiver sur ton cheminement personnel et professionnel en matière de leadership.

En principe, tu devrais y ajouter des réflexions, questions ou commentaires à chaque fois que tu participes à une session du Plan de relève des directions et directions adjointes.

De plus, je t'encourage à utiliser ton journal de bord à chaque fois que tu t'interroges, que tu cherches à comprendre ou à élucider une situation ou autre dans l'exercice de tes fonctions... tout en faisant un lien avec le leadership en général ou avec les rôles et responsabilités de la direction d'école.

N'oublie pas d'y insérer la date à chaque fois que tu utilises ton journal de bord.

Bonne réflexion! Bon cheminement!

Eugénie ☺

(Quelques exemples de questionnement :

- ◆ Qu'est-ce que j'ai appris aujourd'hui?
- ◆ Quel est mon défi en lien avec \_\_\_\_\_ ?
- ◆ Quelle est ma force en matière de leadership?
- ◆ Qu'est-ce qui m'émerveille? me passionne?
- ◆ Je me demande pourquoi ..... ?
- ◆ Comment pourrais-je ..... ?)









**Fiches d'activités**



## Activité 2

### Réflexion individuelle

1. Lire le document intitulé *Une entrevue avec Michael Fullan* (Mener le changement) (annexe 2).

2. Quels sont les messages clés de l'auteur?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Selon toi, une direction d'école ou une direction adjointe est-elle appelée à être un agent de changement? Pourquoi?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. À titre de direction d'école ou de direction adjointe, quelles sont les habiletés, les connaissances et les attitudes que tu exploiterais afin d'exercer le rôle d'agent de changement?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Annexes**

**CULTURE, COMMUNAUTÉ ET FOI CATHOLIQUES**

**PRATIQUES**

*La direction d'école :*

- crée et maintient une communauté d'apprentissage professionnel catholique, basée sur la collaboration et qui promeut un sens collectif des responsabilités dont répondent et sont dignes de tous les membres de la communauté;
- participe à des liturgies et à des prières qui nourrissent la culture scolaire catholique et le développement de la foi;
- fournit un service de pastorale aux personnes dans le besoin ou si la situation le requiert;
- promeut les programmes, règlements et procédures scolaires empruntés des concepts fondamentaux de dignité humaine, de justice sociale et de respect de l'environnement;
- établit de façon systématique, par le programme, des liens pour tous, qui soutiennent l'école, la paroisse et les familles.

**COMPÉTENCES**

**Habilités**

*La direction d'école est en mesure :*

- de faciliter les prières et les liturgies quotidiennes célébrant la vie catholique et soutenant la formation à la foi;
- de voir à quelles personnes ou à quelles situations conviendrait un service de pastorale;
- d'aider à la création de liens entre parents, paroisse et communauté scolaire pour soutenir le développement de la foi et les programmes pédagogiques.

**Connaissances**

*La direction d'école connaît et comprend :*

- les enseignements qu'apporte l'Église dans l'éducation et la culture, et le lien entre foi et culture;
- le rôle d'administrateur que demande le modelage d'une culture catholique dans les écoles;
- tout le rôle que la dignité humaine, la justice sociale et le respect de l'environnement jouent dans la formation à la foi qui est dispensée aux élèves et au personnel;
- la manière d'aller chercher les ressources pour fournir un service de pastorale;
- les personnes (leurs forces, leurs styles et leurs stratégies), ce qui lui permet d'approfondir les liens et de consolider les réseaux.

**Attitudes**

*La direction d'école :*

- participe au développement de la foi en tenant le rôle de modèle, de facilitateur et de mentor;
- fait montre d'une foi solide, authentique et active, en lien avec les valeurs de l'Évangile;
- intervient dans la promotion d'une culture scolaire catholique;
- montre de l'empathie envers les autres qui expriment leurs sentiments et leur foi;
- participe à l'excellence et s'engage à servir dans un esprit de compassion.

**ÉTABLIR LES ORIENTATIONS**

La direction d'école catholique de langue française élabore une vision partagée axée sur la langue, la foi et la culture, favorise l'acceptation des objectifs collectifs et établit et communique des attentes élevées en matière de rendement et de la foi catholique.

**Pratiques :**

*La direction d'école :*

- veille à ce que la vision de l'école catholique de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous;
- travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire la mission de l'école catholique de langue française dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école catholique de langue française ;
- oriente et instaure la vision et les valeurs dans ses pratiques et son travail quotidiens;
- motive les autres et travaille avec eux pour créer une culture de partage et un climat positif au sein de la communauté d'apprentissage professionnelle de l'école catholique de langue française;
- assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence;
- veille à ce que la planification stratégique tienne compte de la diversité, des valeurs et de l'expérience de l'école et de la communauté scolaire francophone ;
- établit une communication continue et efficace avec la communauté scolaire francophone.

**Compétences :**

**Habilités**

*La direction d'école est en mesure :*

- de penser de façon stratégique, d'élaborer et de communiquer une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques;
- d'inspirer, d'inviter, de motiver les autres et de leur donner les moyens d'actualiser la vision;
- de modeler les valeurs et la vision du conseil catholique de langue française;
- d'engager activement la communauté diverse, pour nouer les relations et les alliances.

**Connaissances**

*La direction d'école connaît et comprend :*

- le mandat de l'école catholique de langue française en milieu minoritaire;
- la tradition de la foi catholique
- les tendances locales, nationales et mondiales;
- les moyens d'élaborer, de communiquer et de mettre en œuvre une vision partagée;
- les processus de planification stratégique;
- les moyens de communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'école catholique de langue française;
- les nouvelles technologies, leur utilisation et leur impact;
- le changement, la créativité et l'innovation de premier ordre.

**Attitudes**

*La direction d'école :*

- démontre son engagement à établir des objectifs qui sont non seulement ambitieux et audacieux, mais également réalistes et atteignables;
- montre sa conviction que tous les élèves sont créés à l'image de Dieu;
- est persuadée que tous les élèves sont capables d'apprendre;
- s'engage à développer une culture scolaire inclusive, respectueuse, compatissante et équitable, basée sur l'Évangile.

**NOUER LES RELATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GENS**

La direction d'école s'applique à établir des relations de confiance avec les élèves, le personnel, les familles et les collectivités, qui reposent sur le respect mutuel. La direction d'école donne aux autres les moyens de travailler dans le meilleur intérêt de tous les élèves. La direction d'école catholique de langue française avec son personnel et les élèves s'engage à maintenir et à augmenter l'effectif scolaire afin de contribuer par des interventions ciblées et planifiées, au développement durable de la communauté scolaire de langue française de l'Ontario.

**Pratiques :**

*La direction d'école :*

- traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive;
- crée et soutient une culture francophone
- élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel, la formation à la foi et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire;
- engage le personnel dans l'apprentissage professionnel
- élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire;
- utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser ;
- reconnaît et célèbre les réalisations des individus et des équipes;
- encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels;
- dirige par l'exemple, et applique les valeurs fondamentales qui s'appliquent aux écoles catholiques de langue française dans un milieu minoritaire;
- démontre une prise de décisions transparente et la ce entre la parole et l'action;
- dirige par l'exemple, par la modélisation des valeurs de l'Évangile;
- maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves.

**Compétences :**

**Habilités**

*La direction d'école est en mesure :*

- d'instaurer une culture ouverte, juste et équitable;
- de former, d'appuyer et d'autonomiser les gens et les équipes;
- d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à agir en disciples et selon un leadership obligeant;
- de formuler et de recevoir des commentaires;
- d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à réaliser des objectifs ambitieux;
- de communiquer efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias;
- de gérer les conflits efficacement;
- d'écouter avec empathie et attention;
- d'instaurer des principes et des pratiques non discriminatoires.

**Connaissances**

*La direction d'école connaît et comprend :*

- l'importance des relations interpersonnelles, de la formation des adultes et des modèles de perfectionnement professionnel durable;
- des stratégies pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes et à la formation des adultes à la foi;
- la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école;
- l'incidence du changement sur les organismes et les gens.

**Attitudes**

*La direction d'école :*

- est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces;
- est déterminée à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire;
- est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace;
- fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de ce;
- fait preuve d'intégrité.

## Directives des écoles catholiques de langue française Directives en leadership

### METTRE AU POINT L'ORGANISME

La direction d'école catholique de langue française contribue au développement durable de la communauté scolaire en facilitant une culture de collaboration, en structurant l'organisme pour favoriser la réussite, et en établissant des liens entre les écoles et la communauté francophone.

#### Pratiques :

##### La direction d'école :

- bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école;
- collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces;
- reconnaît et promeut la diversité au sein du personnel de l'école;
- donne à tous les mêmes possibilités de réussir et d'avancer;
- supervise le personnel efficacement;
- se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle;
- encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant qu'enseignantes et enseignants œuvrant en milieu minoritaire;
- instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés;
- crée une communauté harmonieuse qui travaille, réfléchit et prie à l'unisson.

#### Compétences :

##### Habilités

##### La direction d'école est en mesure :

- de mettre en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles;
- d'entretenir et de consolider les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école;
- de percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires;
- de promouvoir une culture de changement;
- d'engager le dialogue propice à la création de partenariats communautaires francophones;
- d'écouter les commentaires des membres de la collectivité et d'y donner suite;
- d'engager les parents et les élèves.

##### Connaissances

##### La direction d'école connaît et comprend :

- comment instaurer et entretenir une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française;
- les stratégies de gestion;
- les modèles de partenariat efficace;
- les stratégies pour encourager la participation des parents;
- les politiques et procédures ministérielles;
- les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité.

##### Attitudes

##### La direction d'école :

- accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves;
- fait preuve d'éthique;
- agit en disciple et montre son tempérament catholique.

### DIRIGER LE PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT

La direction d'école catholique de langue française établit des attentes élevées en matière d'apprentissage et surveille l'efficacité de l'enseignement en milieu minoritaire. La direction d'école gère l'organisation de l'école efficacement afin que toutes et tous puissent se concentrer sur l'enseignement et l'apprentissage; assure un espace francophone qui maximise l'apprentissage et la construction identitaire de l'élève et du personnel de l'école, afin de développer leurs capacités à œuvrer en milieu minoritaire.

#### Pratiques :

##### La direction d'école :

- fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves et utilise des données pour suivre les progrès;
- veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources;
- met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école catholique de langue française;
- participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire;
- fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum, de l'enseignement différencié et à la foi catholique dans les écoles catholiques de langue française;
- protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves;
- met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité des élèves;
- instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves.

#### Compétences :

##### Habilités

##### La direction d'école est en mesure :

- de démontrer des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage;
- d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter;
- de prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage par la recherche.
- d'établir et d'entretenir des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école;
- de prendre des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés;
- de gérer son emploi du temps avec efficacité;
- d'appuyer des stratégies pour développer le caractère auprès des élèves.

##### Connaissances

##### La direction d'école connaît et comprend :

- les stratégies visant à améliorer le rendement;
- les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage;
- les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité;
- les stratégies facilitant l'inclusion, la diversité et l'accès;
- le curriculum et sait le gérer;
- les outils de collecte et d'analyse des données;
- les outils d'autoévaluation de l'école;
- les stratégies efficaces de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant;
- la planification stratégique pour la mise en œuvre de projets et de changements qui respectent les visés de la Politique d'aménagement linguistique;
- les questions juridiques;
- l'importance de respecter le cheminement culturel de l'élève fondé sur le processus de construction identitaire;
- l'exemplarité d'éducateurs catholiques et leurs systèmes d'éducation;
- l'année liturgique et les manières appropriées d'en célébrer les saisons et les fêtes principales avec la communauté scolaire.

##### Attitudes

##### La direction d'école s'engage à :

- hausser les normes pour tous;
- l'équité des résultats pour tous les élèves et à combler les écarts au niveau des résultats;
- répondre aux besoins de tous les élèves
- instaurer un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain;
- protéger les droits de la personne.

### ASSURER L'IMPUTABILITÉ

Tel que stipulé dans le cadre d'imputabilité proposé pour l'Éducation en langue française, la direction d'école est responsable de mettre en place les conditions de succès de tous les élèves. Elle est responsable auprès des élèves, des parents, de la communauté, des superviseurs et du conseil de s'assurer que les élèves bénéficient d'une éducation de qualité. La direction d'école doit veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école.

#### Pratiques :

##### La direction d'école :

- veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse;
- mesure et gère l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen des résultats des élèves;
- fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil scolaire;
- collabore avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif;
- élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté);
- reconnaît son apport personnel au rendement de l'école et tient compte des commentaires des autres;
- participe activement à une évaluation externe personnelle et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs;
- crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs de l'école catholique de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales;
- établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles;
- élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école.

#### Compétences :

##### Habilités

##### La direction d'école est en mesure :

- de faire participer la communauté scolaire à l'évaluation rigoureuse et systématique de l'école;
- de recueillir et d'utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école;
- d'associer les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école.

##### Connaissances

##### La direction d'école connaît et comprend :

- les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord;
- le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable;
- l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement de l'école;
- les principes et les pratiques de gestion du rendement.

##### Attitudes

##### La direction d'école fait preuve d'engagement :

- à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves;
- envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école;
- envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion;
- aux valeurs reliées aux écoles catholiques de langue française en milieu minoritaire et leur mise en œuvre;
- envers les valeurs catholiques et leur mise en pratique.



## Une entrevue avec Michael Fullan

Avant de présenter vos six secrets, vous adressez certaines mises en garde aux lecteurs, notamment vous leur déconseillez d'adopter ces principes comme s'ils étaient des raccourcis vers l'excellence en matière de leadership. Avant de dévoiler ces secrets, pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

**R.** Les secrets dont je parle ne sont pas secrets comme s'il s'agissait de quelque chose de caché. Ils sont secrets parce qu'ils sont complexes, parce que leur sens profond est difficile à saisir et parce qu'on doit surmonter certains obstacles pour les apprécier et les mettre en oeuvre.

S'il s'agissait simplement d'un raccourci menant à une meilleure gestion du changement, tout le monde les mettrait en pratique. Ce n'est pas le cas. Il s'agit plutôt d'une théorie de l'action qui peut guider et influencer le leadership, qui s'adapte bien – elle s'avère juste, non seulement en éducation, mais aussi dans l'ensemble du secteur public et dans l'industrie privée – et qui tient compte de la complexité de l'environnement dans lequel nous travaillons.

Ainsi, les six secrets – qui représentent une formulation de cette théorie – sont complexes par nature.

Mais il s'agit également d'une trousse d'outils hautement efficaces qui représentent ce qu'il faut savoir pour amener un changement profond et durable. Ils permettent donc aux leaders d'aborder leur leadership avec beaucoup plus de confiance.

Voilà pourquoi j'ai écrit *The Six Secrets of Change*. Je voulais rendre ces secrets

### APPROFONDIR

#### Mener le changement

Pour mieux comprendre comment les six secrets reposent sur des fondements théoriques, sont enracinés dans la pratique et peuvent être adoptés par les leaders désireux de s'améliorer, lire le livre de Michael Fullan : *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders do to Help their Organizations Survive and Thrive*, San Francisco, Jossey Bass, 2008.

accessibles, faciliter leur compréhension et faire en sorte qu'on puisse les utiliser et les communiquer.

**Vous faites également allusion à cela lorsque vous examinez la différence entre la théorie et la technique.**

**R.** Oui. Une technique est un outil. Un outil – par là j'entends tous les types de technologie – ne pourra jamais dépasser la mentalité de celui qui l'utilise. On a tendance à dire « montrez-moi exactement ce que je dois faire ». Je pense qu'il s'agit là d'un faux raccourci. Cela ne peut pas mener à des résultats de qualité. L'objet de la théorie est de cerner la *pensée* qui sous-tend la technique.

« *Aucune situation n'est si claire qu'on puisse simplement prendre une technique toute faite et l'appliquer.* »

Lorsque je parle de théorie, je n'emploie pas ce terme dans le sens d'abstraction ou d'hypothèse, comme on l'entend couramment. Une théorie est un moyen très pratique d'examiner un problème et d'y apporter une solution.

Essentiellement, nous disons que la directrice ou le directeur d'école doit être une personne réfléchie. Aucune situation n'est si claire qu'on puisse simplement prendre une technique toute faite et l'appliquer. Il faut l'ancrer dans le problème tel qu'il

## APERÇU

### **Théorie vs technique**

Tiger Woods est un excellent exemple du mariage de la théorie et de la technique. Bien qu'il possède une technique hors pair, ce qui le distingue le plus est sa capacité de penser en fonction de l'environnement où il se trouve – un coup particulier, un certain parcours. C'est un golfeur qui pense.

est réellement. Il faut se servir de son intuition, être prêt à avoir des surprises et traiter des rapports humains en cause. Tout cela nous oblige à penser.

### **Vous conseillez également aux lecteurs de mettre en doute les secrets?**

**R.** Absolument. Le leadership est complexe et en continuel changement. Je recommande de se doter d'une bonne théorie parce que les théories ne présumement jamais une certitude absolue. Elles font preuve d'humilité face à l'avenir, tout comme doivent le faire les leaders.

« ... les bons leaders doutent constamment. »

Donc, les bons leaders doutent constamment. Ils se servent d'une théorie de l'action – comme les six secrets – pour se donner une orientation, mais ils restent ouverts au changement, aux surprises, aux nouvelles données pouvant les amener à modifier leurs décisions et leurs actions.

Ainsi, d'une part, je veux que le lecteur se dise « ah, ah! c'est en plein cela », mais d'autre part, je veux aussi qu'il pense « je ne crois pas que cela marcherait dans telle ou telle situation ». Plus une directrice ou un directeur d'école procédera ainsi, plus efficace elle ou il sera.

### **C'est ce que vous voulez dire lorsque vous affirmez que les secrets sont fortement nuancés?**

**R.** Effectivement. En 2006, Pfeffer et Sutton ont publié un livre intitulé *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*.

Pour les paraphraser, je dirais que la pleine vérité correspond à la signification la plus nuancée, tandis que la demi-vérité correspond aux secrets tels qu'énoncés. Il faut aller au delà des mots pour atteindre le sens profond.

Prenons l'exemple des communautés d'apprentissage professionnel qui sont très populaires partout en Amérique du Nord. Presque tout le monde prétend se livrer à des activités d'apprentissage professionnel, mais lorsque les spécialistes y regardent de plus près, ils trouvent souvent que le travail accompli est superficiel. On se contente de parler et de prendre des mesures qui restent à la surface. On ne fait jamais converger la discussion vers une action réfléchie.

Ce que je veux dire, c'est qu'à la surface, chacun de ces secrets est une demi-vérité qui sait retenir l'attention. Vous devez réellement les comprendre dans la pratique pour arriver à leur sens profond. À titre d'exemple, le premier secret – aimez vos employés – peut décrire une attitude cavalière si on ne va pas jusqu'à son sens profond. La signification la plus profonde de ce secret, c'est qu'il faut respecter et encourager toutes les personnes avec qui on travaille, mais qu'il faut aussi être sévère à l'égard des individus qui persistent à miner les efforts de l'école.

## APPROFONDIR

### **Pfeffer et Sutton**

Pour découvrir comment les leaders peuvent suivre l'exemple de la médecine en s'appuyant sur des données probantes plutôt que sur des demi-vérités, lire *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management* de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, Boston, Harvard Business School Press, 2006.

Justement, si vous le voulez bien, passons en revue chacun de ces secrets, en commençant par le premier : aimez vos employés.

**R.** Ce que ce secret signifie vraiment, c'est qu'il faut avoir du respect pour tous les intervenants. Pour la directrice ou le

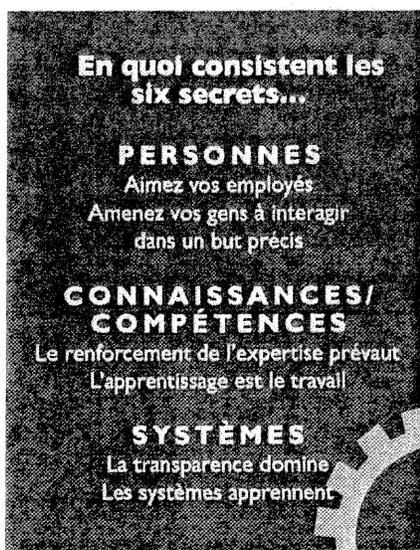
directeur d'école, cela signifie le personnel enseignant, le personnel de soutien, les parents, les leaders du monde des affaires, la communauté et ainsi de suite.

Pour faire preuve de respect, il faut éviter les extrêmes. À titre d'exemple d'un extrême, on pourrait penser à une directrice ou un directeur autoritaire que l'on respecte à contre-cœur, et qui, en fait, est à la tête d'une équipe d'enseignantes et d'enseignants qui ne sentent pas appuyés. À l'opposé, on aurait un tenant du laisser-faire qui pourrait affirmer : « Les enseignantes et les enseignants sont des professionnels, donc il me suffit d'établir des attentes élevées et de ne pas m'ingérer dans leur travail ».

La position idéale est une intégration des deux extrêmes. Il faut être proactif. Il faut être là, interagir avec le personnel enseignant, faire preuve d'amour, de respect et de soutien. Et en même temps, il faut maintenir des attentes élevées.

Et cela va à la rencontre du deuxième secret – amenez vos gens à interagir dans un but précis. En fait, j'ai commencé à considérer les secrets d'une manière qui n'est pas traitée dans le livre, c'est-à-dire que les deux premiers secrets portent sur les personnes. La deuxième paire de secrets se rapporte aux connaissances et aux compétences, tandis que la troisième paire a trait aux systèmes.

Bien que tous les secrets se croisent et s'influencent mutuellement, cette approche nous offre une manière très utile de les considérer, c'est-à-dire au point de vue des personnes, des connaissances et des systèmes.



Parlons maintenant du deuxième secret : amenez vos gens à interagir dans un but précis.

**R.** Il s'agit ici de la culture qui règne entre collègues. Autrement dit, que vous ayez 30 ou 100 enseignantes et enseignants, comment faites-vous pour amener tout le monde à travailler ensemble?

Une directrice ou un directeur d'école peut résoudre la question

en décidant de modifier son approche, en se faisant plus visible, en s'engageant davantage. C'est ce que fait la personne qui a tendance à donner des instructions. L'autre manière consiste à procéder indirectement, par l'entremise de l'équipe.

Par exemple, vous avez une enseignante ou un enseignant qui fait du bon travail mais dont la pratique pédagogique pourrait être améliorée.

Que feriez-vous pour l'aider? Vous pourriez offrir de l'encadrement individuel ou bien aborder la situation par le biais de la culture qui règne au sein de l'équipe.

*« ... le résultat positif... est qu'on peut constater des progrès... même si la directrice ou le directeur n'est pas dans l'école, pour ainsi dire. »*

L'important ici n'est pas seulement l'interaction entre collègues. Ce qui compte davantage, c'est le *motif* de leur interaction. À mon avis, ils devraient interagir pour deux raisons. Premièrement, leurs interactions devraient porter sur des données et sur les résultats des élèves (ce dont traite le secret numéro cinq). Et deuxièmement, ils devraient discuter des pratiques pédagogiques qui donnent des résultats.

Quels que soient les résultats souhaités – en littératie ou en numératie, par exemple – il y a peut-être dans l'école une enseignante ou un enseignant qui les atteint déjà. Il peut arriver aussi que l'école intègre des stratégies par suite de ses interactions avec le monde extérieur. Les enseignantes et les enseignants responsables de la réussite des élèves sont un bon exemple de cela.

Alors, ce que cherche la directrice ou le directeur d'école, c'est d'exercer non seulement une influence directe sur la culture, mais aussi une influence indirecte par le biais des membres de l'équipe. Et, bien entendu, le résultat positif que cela entraîne est qu'on peut constater des progrès, assister à l'adoption de mesures efficaces, même si la directrice ou le directeur n'est pas dans l'école, pour ainsi dire.

**Ce que vous venez de dire se rattache aussi aux remarques que vous avez faites un peu plus tôt sur l'efficacité ou l'inefficacité des communautés d'apprentissage professionnel.**

**R.** Oui. Lorsque cela ne marche pas, c'est superficiel. Ainsi, prenons l'exemple d'un cercle d'étude qui choisit un ouvrage, le lit et se rencontre chaque semaine pour en discuter. S'il n'existe aucun mécanisme pour orienter la discussion vers les changements les plus difficiles – les changements réels dont on aurait besoin dans la pratique – la discussion restera à la surface. C'est l'une des dangereuses demi-vérités dont je parlais. Le danger vient du fait que vous ne savez pas qu'il s'agit en fait d'une demi-vérité.

Vous faites les choses à la surface, vous avez l'impression d'accomplir quelque chose, vous n'agissez pas de façon trompeuse. Ce qu'il faut, c'est que la démarche soit rattachée à l'action. Les actes sont spécifiques, précis et non

## APERÇU

### **Amenez vos gens à interagir dans un but précis**

Un autre important concept dans le domaine des communautés d'apprentissage professionnel – et dans la culture qui règne entre collègues – consiste à s'orienter avec succès vers ce que j'appelle une attitude « nous-nous ». Lorsqu'une communauté d'apprentissage professionnel connaît du succès, les enseignantes et les enseignants cessent de dire « ma classe » et commencent à parler de « notre école ». Et ils le font moins à cause de l'influence du leader – bien que ce soit toujours un facteur important – qu'à cause de l'influence de leurs collègues. C'est le secret numéro deux.

négociables. Il s'agit là de concepts qui se trouvent sous la surface.

Si on reprend l'exemple du cercle d'étude, les membres peuvent choisir un concept qu'ils ont lu dans un livre, l'appliquer en classe, puis discuter de la réussite (ou de l'insuccès) de l'expérience. C'est à ce moment là que l'apprentissage véritable a lieu – lorsqu'on commence à mettre la théorie en pratique.

**Passons maintenant à la paire de secrets basée sur les connaissances, que pouvez-vous nous dire sur le numéro trois : le renforcement de l'expertise prévaut?**

**R.** Ce secret repose sur la notion selon laquelle le renforcement de l'expertise prime la tendance à porter des jugements catégoriques. Ces éléments sont les deux parties d'un tout.

*« Tous les secrets doivent vraiment passer l'épreuve de la motivation. »*

Ici, la directrice ou le directeur d'école doit adopter l'attitude selon laquelle « le chemin de l'amélioration passe par le renforcement de l'expertise des ensei-

gnantes et des enseignants – leurs connaissances et leurs compétences ». Tel sera le but que poursuivra la directrice ou le directeur. Et bien entendu, les interactions entre collègues entrent également en jeu.

À l'opposé – et c'est une grave erreur – vous communiquez sur un ton négatif ou péjoratif. Ainsi, par exemple, ce problème a entraîné l'échec de la plupart des stratégies en Angleterre et aux États-Unis. On a commencé en insistant fortement sur la responsabilisation, puis on a relégué au second plan le renforcement de l'expertise. Ce n'est pas tant que le jugement est faux, mais le fait d'adopter une attitude critique au début d'une relation n'est pas propice à motiver la personne. Il est important de savoir comment révéler à quelqu'un ses lacunes sans donner l'impression qu'on blâme la personne. Telle est l'essence du secret numéro trois.

Le laisser-faire représenterait une troisième manière d'aborder la situation. En ce cas, on espère que les problèmes se résoudront d'eux-mêmes avec le temps ou on organise des ateliers de perfectionnement professionnel qui sont peu efficaces.

Un critère permettant de juger de l'efficacité de votre approche – en fait, ceci s'applique à tous les secrets – consiste à vous demander si l'application du secret a motivé les gens à faire un effort et à obtenir des résultats. Tous les secrets doivent vraiment passer l'épreuve de la motivation.

Mais attention, je ne suis pas en train de dire que si vous décidez de mettre en application un des secrets le lundi, vous constaterez que votre équipe est plus motivée le mardi. Cependant, vous noterez assez rapidement les effets motivateurs de vos initiatives, disons en l'espace d'un an. Et cette motivation à son tour exerce un effet de levier sur tous les secrets.

L'autre qualité du renforcement de l'expertise – et cela nous mène directement au secret suivant – est que l'application de ce principe doit être intégrée dans le travail quotidien.

#### **Quatrième secret : l'apprentissage est le travail?**

**R.** C'est la seconde partie de la paire de secrets portant sur les connaissances. Vous devez implanter dans la culture de l'école la notion selon laquelle l'apprentissage professionnel fait partie intégrante du travail quotidien. Et je distingue l'apprentissage professionnel du perfectionnement professionnel, que mon collègue Peter Cole a qualifié d'« excellent moyen d'éviter le changement ».

Le perfectionnement professionnel est généralement quelque chose qui entraîne un déplacement, une activité déconnectée du lieu de travail. On en retire de bonnes idées, mais à moins d'avoir une culture de l'apprentissage axée sur leur application dans le travail quotidien, on ne fait pas de percée importante.

Comme l'a dit Richard Elmore, on ne peut pas effectuer de changement substantiel à moins d'apprendre dans le milieu où l'on travaille.

De plus, l'environnement change rapidement. Malgré l'apparition de nouvelles technologies, ce principe garde toute sa validité. Les meilleures organisations disent : « Si nous n'avons pas réussi à créer

#### **APPROFONDIR**

##### **Peter Cole**

Pour comprendre le point de vue de Peter Cole et découvrir ce qui constitue, à son avis, la conception la plus efficace de l'apprentissage professionnel, lire *Professional Development: A Great Way to Avoid Change*, Centre for Strategic Education (CSE), 2004.

#### **APPROFONDIR**

##### **Richard Elmore**

Pour savoir comment Richard Elmore envisage le rapport entre l'apprentissage contextuel et l'amélioration continue, lire *School Reform From the Inside Out: Policy, Practice, and Performance*, Cambridge, Harvard Education Press, 2004.

un environnement qui permet aux gens d'apprendre jour après jour, nous avons échoué. »

**Nous passons maintenant aux systèmes. Pouvez-vous nous en dire davantage sur le cinquième secret : la transparence domine?**

**R.** La transparence se rapporte à deux choses : les résultats – c'est-à-dire le rendement des élèves – et les pratiques pédagogiques qui permettent ou non d'atteindre ces résultats.

« ... à moins d'avoir  
une culture de  
l'apprentissage ...  
on ne fait pas de  
percée importante. »

Vous constaterez que la plupart des exemples de responsabilisation ne considèrent que les résultats. Cela vous indique seulement si vous avez réussi ou

échoué. On a aussi besoin de transparence en matière de pratiques pédagogiques. Le Secrétariat de la littératie et de la numératie a fait un excellent travail dans ce domaine, par exemple, en déterminant quelles pratiques produisent les meilleurs résultats et en qualifiant celles-ci de pratiques pédagogiques à haut rendement.

Alors, il faut d'abord cerner les stratégies qui donnent les meilleurs résultats, puis

## APERÇU

### La transparence domine

Si vous entrez dans une école où la transparence domine, vous pouvez demander à la directrice ou au directeur combien d'élèves de 9<sup>e</sup> année ont des difficultés en mathématiques. Elle ou il peut vous montrer immédiatement des données pertinentes. Si vous posez la même question à l'un des enseignants de mathématiques de 9<sup>e</sup> année, il peut nommer les élèves ayant des difficultés. Un tableau de données, affiché sur le mur, est un exemple de transparence. Un tel tableau représente la précision et la transparence à leur meilleur, compte tenu de l'application des autres secrets. Cela signifie que les enseignantes et enseignants, les mentors en littératie, la directrice ou le directeur ont tous cette information sous les yeux. Ils savent quels élèves réussissent et quels élèves ont des difficultés.

les mettre à la disposition du plus grand nombre. Ensuite, il faut de la transparence quant aux pratiques pédagogiques suivies par vos enseignantes et vos enseignants. Vous devez examiner comment ils utilisent les stratégies proposées pour améliorer leurs pratiques pédagogiques et obtenir de meilleurs résultats.

**Cela représente un énorme changement de culture...**

**R.** En effet, et si on pense de nouveau à cette enseignante ou à cet enseignant, on doit se demander quel concours de circonstances l'amènera à améliorer ses pratiques pédagogiques.

Trois éléments sont nécessaires à l'amélioration de l'enseignement. Cette enseignante ou cet enseignant pourra s'améliorer premièrement, lorsque la transparence règne – c'est-à-dire lorsque nous connais-

sons ses pratiques pédagogiques et les résultats qui en découlent. Deuxièmement, lorsque nous avons créé un environnement où

« ... combinez ces secrets ... et vous obtiendrez le plus puissant levier possible. »

les gens sont compréhensifs et ne passent pas de jugement catégorique. Et troisièmement, lorsque nous aidons cette personne. La transparence, une attitude exempte de jugement catégorique et une aide appropriée font toute la différence.

Alors, si vous rassemblez tous ces facteurs et combinez les secrets – la transparence, l'amour de ses employés, les interactions entre collègues, le renforcement de l'expertise et le fait que l'apprentissage est le travail –, vous obtiendrez le plus puissant levier possible afin de motiver cette personne à changer ou, dans certains cas, à prendre sa retraite, ce qui peut aussi être une bonne solution.

**J'aimerais revenir à cette notion d'interaction entre les secrets, mais pour le moment, parlons un peu du secret numéro six : les systèmes apprennent.**

**R.** En fait, ce secret porte sur la globalité de l'apprentissage continu. On peut exprimer cette idée en disant que l'apprentissage se poursuit même après le départ du leader.

Cet aspect du secret correspond à ce que je décrirais comme une intégration du leadership selon laquelle les directrices et les directeurs d'école sont conscients de leur responsabilité de former d'autres leaders. En fait, ils le font tout naturellement. Par exemple, au lieu de résoudre les problèmes dans l'isolement, ils pensent à cultiver le leadership chez les autres. Bien entendu, cela donne de bons résultats à court terme. Mais c'est également positif au point de vue systémique parce que, lorsqu'un leader part, le système continuera probablement de fonctionner dans le même sens. Donc, la moitié de ce secret a trait à une vaste collaboration qui contribue à former la prochaine génération de leaders tout en réglant les problèmes actuels.

L'autre aspect de ce secret porte sur la façon dont les leaders font face à la complexité. En dépit de la situation, un leader inefficace fera peut-être preuve de trop d'assurance et affirmera : « J'ai raison, alors ne me dites pas le contraire, même s'il s'avère que je suis dans l'erreur ». L'autre facette de l'inefficacité est celle du leader tellement dépassé par la complexité de la situation qu'il s'en trouve paralysé et sombre dans l'indécision.

## APPROFONDIR

**Jim Collins**

Jim Collins cherche à expliquer comment les entreprises peuvent passer de bonnes à excellentes et décrit le type de leadership dont elles ont besoin. Lisez *Good to Great*, New York, HarperCollins, 2001.

## APERÇU

### Succès durable

Il n'est pas impossible de réussir sans posséder ces qualités, mais un jour vous risquez d'être pris à votre propre jeu. D'ailleurs, comme le dit Peter Block (auteur de *The Empowered Manager*), pourquoi bien faire quelque chose de mal? Les six secrets ont trait au succès durable, et on ne peut connaître un succès durable à moins de motiver un grand nombre de personnes à continuer de bien travailler.

Ici encore, vous constaterez qu'il faut un juste milieu. Parfois, les leaders doivent être plus confiants que la situation ne le permet. Mais par ailleurs, ils doivent savoir demeurer humbles. Donc, idéalement, le leader n'est pas humble au point d'avoir peur d'agir ni confiant au point de rater l'apprentissage inhérent à toute situation.

« Parfois, les leaders doivent être plus confiants que la situation ne le permet. »

Comme Jim Collins le dit dans son livre *Good to Great* : « Les grands leaders ont deux qualités : une profonde humilité

personnelle et une intense volonté professionnelle. » J'aime également la définition de la sagesse que nous donnent Pfeffer et Sutton : « Utilisez vos connaissances tout en doutant de ce que vous savez. »

**Plus vous parlez des secrets, plus il devient clair qu'ils sont interconnectés. Pouvez-vous nous en dire davantage à ce sujet?**

**R.** On peut aborder la question dans l'autre sens, c'est-à-dire lorsque nous ne reconnaissons pas cette interconnexion. Vous savez, comme les situations sont complexes et qu'on est à court de temps, il est compréhensible que les gens cherchent des solutions rapides.

Ce qui se passe, c'est qu'on parle souvent en ne tenant compte que d'une variable à la fois. La tendance à simplifier est naturelle chez les êtres humains. On considère seulement une ou deux variables, et c'est ce qui nous attire des ennuis. Voilà pourquoi il est si difficile d'avoir une pensée globale, à l'échelle des systèmes.

## APPROFONDIR

### Peter Block

Dans *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1987, Peter Block montre aux lecteurs comment se donner une puissante vision de l'avenir – une vision qui fait appel au meilleur d'eux-mêmes et de leur entourage.

Lorsque vous vous concentrez sur un secret, vos efforts ont également des répercussions sur un autre secret. Ainsi, « aimez vos employés » et « amenez vos gens à interagir dans un but précis » viendront se renforcer réciproquement.

On peut aussi dire que la faiblesse d'un secret est la force d'un autre secret. La transparence, par exemple, représente

« Si vous appliquez seulement un secret à la fois, vous vous privez de la synergie. »

la puissance qui se dégage lorsqu'on considère uniquement les faits. L'interaction entre collègues peut être vue comme une variable atténuée de ce principe. Lorsque vous

combinez ces deux secrets, vous avez une interrelation entre la responsabilisation – synonyme de pression – et l'interaction entre pairs – synonyme de soutien.

Si vous appliquez seulement un secret à la fois, vous vous privez de la synergie, de l'effet multiplicateur. Vous aurez peut-être aussi des difficultés parce que la faiblesse de ce secret ne sera pas contrebalancée par la force d'un autre secret.

**Quel conseil donneriez-vous aux directrices et aux directeurs d'école qui désirent intégrer les secrets dans leur vie professionnelle?**

**R.** Je me concentrerais sur deux aspects. Au plan individuel, je suggérerais aux directrices et aux directeurs d'école de faire une autoévaluation en se basant sur les dimensions de cette théorie de l'action (ou de toute autre théorie). Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses? Qu'est-ce qui est déjà en place? Qu'est-ce qui ne l'est

## APPROFONDIR

### Roger Martin

Dans *The Opposable Mind*, Boston, Harvard Business School Press, 2008, Roger Martin va plus loin que la question « à quoi pensent les grands leaders » pour se demander « comment ils pensent ». L'hypothèse principale de son livre repose sur le concept de pensée intégrative, ce qui, selon Michael Fullan décrit ce que font les penseurs qui appliquent les six secrets.

pas? Quelles sont les hypothèses utilisées lorsqu'on veut amener des changements? Quelle est leur propre théorie de l'action? Autrement dit, je leur recommande de prendre un certain recul et de réfléchir. Les leaders scolaires devraient avoir pour attitude de chercher constamment la réponse à trois questions : quelle est notre performance par rapport à notre point de départ, quelle est notre performance par rapport aux autres écoles et quelle est notre performance par rapport à des normes externes?

Deuxièmement, je suggérerais aux directrices et aux directeurs d'école de rendre le matériel vivant en appliquant les secrets dans leur milieu de travail et en les explorant avec d'autres personnes. Un groupe de personnes ouvertes et désireuses d'apprendre les unes des autres peut enseigner beaucoup de choses. Les directrices et les directeurs d'école à toutes les étapes de leur carrière peuvent apprendre les uns des autres.

Pour aller de l'avant, il est également important de bien entretenir la filière des nouveaux leaders. Je pense donc qu'il faut se demander : comment pouvons-nous amener les meilleures personnes à vouloir devenir directrices ou directeurs d'école et comment pouvons-nous les aider à se développer dans l'exercice de leurs fonctions. Plus nous allons de l'avant et reconnaissons le rôle essentiel joué par les directrices ou les directeurs d'école, plus nous comprenons combien il est important de faire tout en notre pouvoir pour les aider à croître et les appuyer. Il faut que chaque école ait les meilleurs leaders possibles.

Quels sont les secrets de votre réussite? Je vous invite à nous en faire part à [InConversation@ontario.ca](mailto:InConversation@ontario.ca) d'ici le 14 octobre 2008. Nous les lirons et les

partagerons avec la communauté en les affichant à la page d'En conversation du site Web du Ministère ([www.ontario.ca/education](http://www.ontario.ca/education)).