



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants

Near North District School Board

Le Near North District School Board (NNDSB), un conseil scolaire du nord-est de l'Ontario, compte actuellement 28 écoles élémentaires, sept écoles secondaires, un centre d'éducation des adultes et d'éducation permanente et deux écoles alternatives.

Ce conseil scolaire de langue anglaise financé par les fonds publics offre par ailleurs un programme d'immersion en français et un programme intensif de français, de même que des programmes de langue autochtone dans certaines écoles élémentaires et secondaires. Les élèves du secondaire peuvent également suivre toute une gamme de programmes de Majeure Haute Spécialisation, ainsi qu'un programme de baccalauréat international dans une école secondaire de North Bay. Enfin, le NNDSB offre des programmes parallèles, communautaires et pour adultes.

Le territoire du NNDSB couvre la majeure partie des districts de Parry Sound et de Nipissing, ainsi qu'une petite portion du district de Muskoka. Il est bordé par la rivière des Français à l'ouest, puis s'étend depuis la baie Georgienne vers l'est pour contourner le parc Algonquin au sud-est et longer la frontière du Québec le long de la rivière des Outaouais. Sa frange nordique traverse de nombreux cantons non organisés au sud de Temagami. Ce territoire fait environ 17 020 km² et a un périmètre de 958 km.

Le NNDSB est issu de la fusion de plusieurs conseils scolaires. Même si 20 années se sont écoulées depuis, il en reste des blessures et une rancœur qui ne peuvent être ignorées. Il faut dire que le bureau de l'administration centrale est située à North Bay, l'endroit le plus peuplé du territoire et que les gens qui résident à l'extérieur de la ville disent parfois se sentir laissés pour compte, ou trouvent que la réalité des écoles rurales est mal comprise. Ils voient alors d'un œil soucieux la façon dont le conseil scolaire s'occupe de ses écoles en milieu rural.

La présente étude de cas porte sur les décisions que prend l'équipe des cadres supérieurs pour répondre à ces importantes préoccupations avec sérieux et rigueur. Elle lui servira aussi à déterminer s'il lui faut aborder les relations de façon plus résolue, en particulier les relations de travail dans le conseil scolaire et dans les écoles, et les relations de travail avec les groupes communautaires et les fédérations d'enseignantes et enseignants.

Conditions initiales

Le Near North District School Board a vu plusieurs directions de l'éducation se succéder ces 10 dernières années.

De même, il y a eu un important roulement des conseillères et conseillers scolaires : le tiers des membres en poste ont été élus à la dernière élection, et dans la première année du mandat de la nouvelle direction de l'éducation, deux nouveaux membres élus se sont joints au conseil scolaire après le décès d'un ancien membre et le départ à la retraite d'un autre.

Dès l'embauche de la nouvelle direction de l'éducation, les conseillères et conseillers scolaires se sont appliqués, avec les cadres supérieurs, à mettre au point les plans ci-après, un travail qui s'est échelonné sur les deux dernières années. (Ce sont des cadres de planification dont la mise à jour et la mise en œuvre tardaient depuis plusieurs années).

- Plan pluriannuel
- Plan d'immobilisations
- Plan stratégique

Le conseil scolaire venait alors de terminer deux examens portant sur les installations en vue de l'ouverture d'une nouvelle école élémentaire à North Bay et d'une autre à Parry Sound à moins d'un an d'intervalle.

Comme pour la plupart des conseils scolaires du nord, le NNDSB a subi les durs contrecoups des réformes financières. Il s'est vu pressé par la nécessité de se doter d'un plan d'immobilisations et de mener d'importants examens sur les installations pour trois écoles secondaires et trois écoles élémentaires de North Bay.

Pourquoi cette caractéristique?

Les conseillères et conseillers scolaires ont demandé à ce que les conditions d'apprentissage et la culture deviennent une priorité. Il a donc été décidé de faire appel à un facilitateur externe afin qu'il effectue un examen du milieu interne pour entamer le processus de transformation, à la lumière des commentaires les plus honnêtes qui soient. Tous les cadres supérieurs, ainsi que les conseillères et conseillers scolaires, étaient prêts à tenir compte de cette rétroaction.

L'équipe des cadres supérieurs a décidé de répondre aux observations et recommandations issues de cet examen en mettant le cap sur les priorités et les principes suivants, proposés par Kenneth Leithwood dans [*Caractéristiques des conseils scolaires à hauts niveaux de rendement en Ontario – Volet 3*](#) (2011) :

Relations à l'intérieur du conseil scolaire et à l'intérieur de l'école

- Les rôles des membres de l'équipe de l'administration centrale sont interreliés, le travail à accomplir [se fait en] collaboration dans l'atteinte d'un ensemble d'objectifs communs. La communication entre les membres du personnel est cordiale et fréquente.

- Les membres du personnel scolaire ont souvent un rôle à jouer dans les décisions qui touchent le conseil scolaire et entrent régulièrement en contact avec le personnel de l'administration centrale pour obtenir du soutien ou de l'aide. Les membres du personnel de l'administration centrale travaillent régulièrement dans les écoles et connaissent souvent le nom des membres du personnel scolaire.
- Les réseaux et les communautés d'apprentissage professionnel (CAP) sont bien établis dans les écoles tout comme au niveau du conseil scolaire et sont devenus la norme pour la résolution de problèmes et le traitement d'autres affaires.

Les conclusions de cet examen du milieu interne sont résumées dans les pages qui suivent (avec la permission d'Advent 10 Management).

Examen du milieu interne – Near North District School Board

❖ Mandat

- ✓ Recueillir de façon confidentielle le point de vue des intervenantes et intervenants concernant le milieu de travail actuel et la structure organisationnelle en place.
- ✓ Solliciter les avis sur ce qui pourrait être fait pour améliorer l'efficacité et l'efficience, tout en fournissant un service de haut niveau aux écoles et en atteignant des résultats élevés pour les élèves.

❖ Un milieu de travail et d'apprentissage sain se caractérise par :

- ✓ des dialogues francs;
- ✓ un traitement équitable et cohérent pour tous;
- ✓ la reconnaissance du travail accompli et des contributions;
- ✓ la coopération entre les membres du personnel;
- ✓ une approche d'équipe.

❖ Dans un milieu de travail et d'apprentissage sain, il y a :

- ✓ des objectifs communs;
- ✓ une écoute sincère et une valorisation des idées des autres;
- ✓ des attentes et des rôles clairement définis pour tous;
- ✓ un dialogue fondé sur la reconnaissance de l'autre;
- ✓ des gens qui se plaisent au travail;
- ✓ une fierté à donner un bon service.

❖ Questions à l'examen

1. Qu'est-ce qui fonctionne bien actuellement et qui n'a pas lieu d'être changé dans le service que nous fournissons aux écoles?
2. Que voudriez-vous que nous changions pour améliorer ce service?
3. Avez-vous des suggestions?

❖ Démarche

- ✓ Nous avons mené des entrevues individuelles privées :
 - Lundi 8 septembre 2015 – vendredi 15 janvier 2016

- avec les surintendances;
- avec la présidence et la vice-présidence;
- avec les adjointes et adjoints de direction;
- avec les directions des écoles concernées;
- avec d'autres membres du personnel du conseil scolaire.

FORCES

Les approches et initiatives de la direction de l'éducation

Tous s'entendent sur le bon travail que fait la nouvelle direction de l'éducation pour éliminer les obstacles dans l'organisation, améliorer la communication et les relations et motiver le personnel. Les réunions mensuelles avec le personnel tenues après les réunions du conseil scolaire sont appréciées et jugées utiles.

Un personnel compétent et expert

Il y a clairement consensus sur la solidité de l'équipe de professionnels en poste à l'administration centrale et dans les écoles et sur la diversité des expertises. Les membres du personnel se sont dits fiers du service fourni, sincères dans leurs efforts pour atteindre l'excellence et certains de montrer un professionnalisme indéfectible.

La promotion de l'éducation et la célébration des réussites

La plupart sont fiers du travail accompli auprès de la communauté et des médias pour faire connaître les réalisations du conseil scolaire et du personnel et les événements ouverts au public. Beaucoup y voient une grande réussite pour le conseil scolaire.

Des agentes et agents de supervision et des gestionnaires compétents et dévoués

Tous sont d'avis que les agentes et agents de supervision et les gestionnaires sont compétents et qu'ils arrivent à manier tous les jours un volume de travail élevé et des priorités conflictuelles.

La disposition à changer d'orientation

Bon nombre de membres du personnel (cadres et personnel syndiqué) se réjouissent de voir le dialogue s'ouvrir à propos des changements nécessaires et de constater un effet d'entraînement positif à cet égard. Ils ont dit espérer que l'organisation pourrait saisir les occasions qui se présenteraient afin d'apporter des changements positifs et constructifs.

- Questions à régler
- Culture organisationnelle
- Beaucoup de politiques et de procédures qui ne sont pas à jour
- Cloisonnement au sein de l'administration centrale
- Atmosphère dans l'administration centrale
- Modèle de gestion
- Responsabilisation

- Présence des agentes et agents de supervision dans les écoles
- Traitement juste et équitable pour tous
- Résistance au changement
- Faible harmonisation stratégique

OCCASIONS

1. UNE NOUVELLE VISION COMMUNE

Le Near North District School Board a l'occasion de se donner un nouveau visage en s'engageant dans un processus visant à élaborer un plan stratégique avec une vision pour l'avenir.

Idéalement, cette démarche mettra à contribution l'ensemble des intervenantes et intervenants : élèves, parents, membres et leaders de la communauté, conseillères et conseillers scolaires, et personnel scolaire et membres de l'équipe de l'administration centrale.

2. UNE APPROCHE BIENVEILLANTE

Le Near North District School Board doit absolument saisir l'occasion de prouver aux écoles et à la communauté que les membres de l'équipe de l'administration centrale se soucie d'elles.

3. UN MODÈLE DE PRESTATION DES SERVICES PLUS EFFICACE

Il est très important de revoir la taille de l'effectif du personnel de soutien en poste à l'administration centrale.

Il faudrait demander à chaque service de revoir son modèle de prestation des services et de proposer des solutions pour gagner en efficacité.

4. PLUS DE RESSOURCES POUR RAISONNER ET APPRENDRE

Le Near North District School Board se réjouit d'avoir l'occasion de collaborer avec le personnel scolaire pour trouver des façons de mieux servir le processus d'apprentissage ainsi que le développement de la pensée autonome et de la capacité à résoudre des problèmes chez les élèves. Il faudrait revoir et ultimement améliorer les mécanismes par lesquels le conseil scolaire apporte du soutien aux écoles.

Recommandation n° 1 – Mettre à jour les politiques et procédures

Que chaque service mette au rang de ses priorités la mise à jour des politiques, procédures et protocoles relatifs aux pratiques courantes.

Ces documents devraient être axés sur le droit à un traitement juste, équitable et cohérent pour tous.

Recommandation n° 2 – Créer une nouvelle image au moyen d'une démarche collaborative

Que chaque service s'engage dans un dialogue ouvert et élabore un plan d'action afin d'améliorer son image. Les pratiques qui ne reflètent pas les valeurs d'accueil devraient être mises au rancart. Il serait bon de mener un sondage auprès du personnel scolaire et du personnel des autres services pour recueillir leurs idées d'amélioration.

Recommandation n° 3 – Répondre aux impératifs du leadership en ce qui concerne les membres de l'administration centrale

Que soient encouragées l'ouverture, l'écoute authentique et la valorisation des idées des autres, afin de créer un climat de confiance et un milieu de travail sain. Tous les membres du personnel et les membres de l'équipe de l'administration centrale doivent communiquer l'information de manière claire, rapide et uniforme.

Recommandation n° 4 – Prévoir des structures de responsabilisation

Que la politique sur l'évaluation du rendement soit revue par un comité composé de membres du personnel et du personnel de soutien ainsi que des membres de l'administration. L'application uniforme des normes de rendement garantira la reconnaissance de même que l'évaluation respectueuse et professionnelle du rendement de chaque employée et employé.

Recommandation n° 5 – Réorganiser les ressources humaines

Que l'effectif de chaque service (et de chaque école) à tous les échelons soit revu, dans le but de trouver des façons d'optimiser les forces du personnel et de les mettre au service des initiatives du plan stratégique et de l'amélioration du rendement des élèves.

Recommandation n° 6 – Réorganiser les ressources financières et matérielles

Que le processus budgétaire soit simplifié, et que le budget soit harmonisé avec le nouveau plan stratégique et les initiatives qui en découlent.

Recommandation n° 7 – Harmoniser le plan stratégique et revoir son horizon

Que le plan stratégique s'échelonne sur un horizon de 18 à 24 mois pour qu'il puisse être mis en œuvre en temps voulu.

Le plan stratégique devrait servir de base à tout autre plan formulé par le conseil scolaire ou les écoles pour que soient évités les chevauchements et les contradictions.

Recommandation n° 8 – Former des équipes de projet

Que les initiatives du plan stratégique soient confiées à des personnes qui assureront la présidence des équipes de projet, pour favoriser l'obtention rapide et efficace de résultats. Le personnel de supervision et de gestion devrait déléguer la direction de ces initiatives à des personnes qui souhaitent s'en occuper, pour leur permettre de développer leurs capacités de leadership et de s'investir dans les initiatives stratégiques.

Recommandation n° 9 – Faire rapport sur les plans des écoles et des services

Que chaque surintendance présente à la direction de l'éducation des rapports d'étape trimestriels sur la mise en œuvre des initiatives qu'elle a lancées pour atteindre les objectifs du plan stratégique.

Recommandation n° 10 – Examiner les recommandations issues de l'examen du milieu interne

Que les recommandations issues de l'examen du milieu interne soient transmises au conseil exécutif pour qu'il y donne suite, et que les recommandations jugées pertinentes pour le processus relatif au plan stratégique soient étudiées.

Qu'avez-vous fait pour améliorer vos pratiques à l'égard de cette caractéristique?

L'équipe des cadres supérieurs avait déjà amorcé une grande partie du travail pour renforcer les relations existantes. Cela dit, les recommandations de l'examen l'ont amenée à réfléchir au comment et au pourquoi, et à prendre acte du besoin d'engager un dialogue honnête et empreint de compassion au sujet du cheminement des leaders. Voici quelques-uns des changements apportés.

1. Présentations aux conseillères et conseillers scolaires soulignant le travail accompli par les cadres supérieurs. L'accent était mis sur la rétroaction des directions d'école, du personnel et des élèves.
2. Ajout d'un nouveau volet aux réunions publiques du conseil scolaire, pour attirer l'attention sur le rendement et le bien-être des élèves au moyen de plaques de reconnaissance à afficher sur notre page Web.
3. Instauration par la direction de l'éducation d'une réunion matinale avec les membres de l'équipe de l'administration centrale à la suite de chaque réunion publique mensuelle du conseil scolaire, afin de résumer l'information importante mentionnée lors de ces réunions publiques et de mettre en valeur l'interrelation qui prévaut entre le travail du personnel de l'administration centrale et les écoles.
4. Adoption du principe de transparence dans l'affichage (sauf dans les circonstances exceptionnelles, qui étaient expliquées aux intervenantes et intervenants).
5. Création par la direction de l'éducation d'un « conseil de la direction » chapeautant trois réunions par année, auxquelles pouvait participer quiconque dans

l'organisation souhaitait s'exprimer. La participation était volontaire, et les réunions étaient tenues à des endroits faciles d'accès pour le personnel. (Ont participé à ces réunions des surintendances, des directions d'école, des membres du personnel de l'administration centrale et du personnel des services aux élèves [p. ex., les ergothérapeutes], des aides-enseignantes et aides-enseignants, des enseignantes et enseignants, et des concierges). Les réunions commençaient par cette question : qu'est-ce que la direction de l'éducation devrait savoir pour pouvoir l'aborder, et quelles sont les préoccupations actuellement chez le personnel?

6. Utilisation par la direction de l'éducation des réunions mensuelles réunissant toutes les directions d'école pour donner le ton, parler de la culture, discuter des attentes et communiquer de l'information (p. ex., les conclusions de l'examen du milieu interne et les prochaines étapes).
7. Envoi de courriels de la direction de l'éducation à tout le personnel pour faciliter l'harmonisation, l'adoption de changements dans le conseil scolaire et la poursuite d'un dialogue avec le personnel (dialogue auquel beaucoup répondent par d'autres questions et en donnant d'autres idées), et pour stimuler et promouvoir le débat au moyen de questions sur les rôles et responsabilités, sur des lectures, sur la vérité et la réconciliation, sur de nouveaux points, etc.
8. Tenue des réunions de l'équipe des cadres supérieurs toutes les deux semaines, alors qu'elles avaient lieu chaque semaine auparavant. Les discussions ont été réorientées vers le décloisonnement et le partage des responsabilités, et centrées sur le plan pluriannuel et les activités principales.
9. Élaboration de plans de mise en œuvre par le conseil exécutif, plans qui ont été complétés par les groupes de personnel dans le cadre des portfolios, puis présentés aux conseillères et conseillers scolaires. Faisant régulièrement l'objet de mises à jour, ces plans ont permis aux conseillères et conseillers scolaires de mieux comprendre les principales tâches et la charge de travail des cadres supérieurs.
10. Tenue de réunions trois fois par année avec les présidences des fédérations, où l'on discute des préoccupations et traite franchement de collaboration professionnelle (où en sommes-nous, et comment nous améliorer?). Les sujets de l'heure sont au menu des discussions avec les surintendances des ressources humaines et la direction de l'éducation.
11. Planification du perfectionnement professionnel avec les présidences des fédérations, fondée sur le respect de chaque rôle et centrée sur une combinaison de plusieurs aspects centraux du rendement des élèves.
12. Examen des lignes directrices par un groupe de directions d'école dévouées et intéressées par la chose ainsi que par les représentantes et représentants syndicaux.
13. Révision des protocoles de communication : qui détient quelle information et à quel moment, et comment nous améliorer et faire comprendre à tous que l'information doit être communiquée au personnel en premier (les membres du personnel ne

devraient pas la recevoir comme parents avant qu'elle ait passé par les canaux s'adressant au personnel).

14. Instauration d'un mécanisme de rétroaction reposant sur des sondages anonymes pour les directions d'école et sur des rencontres entre la direction de l'éducation et les directions d'école ainsi que le personnel. Toute l'information recueillie est communiquée aux répondantes et répondants du sondage.
15. Visite des écoles visées par les examens portant sur les installations par les cadres supérieurs, pour qu'ils puissent répondre aux préoccupations et parler, entre autres, du processus suivi par le comité d'examen portant sur les installations (CEI). Tous étaient invités à donner leur avis aux membres du CEI.
16. Travail sur le budget et les processus d'embauche, entre autres choses, effectué par les membres du conseil exécutif et le personnel des écoles; des rencontres en personne ont été menées pour mettre fin aux malentendus et aux fausses déclarations, et en vertu d'un nouvel engagement à se rendre plus disponible (p. ex., rencontre que tiennent la surintendance des affaires scolaires et les directions d'école, les groupes de personnel et le personnel d'assistance pour examiner les difficultés entourant les collectes de fonds et passer en revue les lignes directrices et la réglementation).
17. Adoption d'une approche de développement du leadership pour tout le personnel, centrée sur des valeurs de générosité (Simon Sinick) et sur un mode de dialogue qui exclut le jugement.
18. Discussions approfondies sur le travail à accomplir pour atteindre la prochaine étape grâce à un renforcement des croyances des leaders du système et à l'uniformisation des pratiques tant au niveau de l'administration centrale que dans la salle de classe. Ce travail s'appuie sur le Cadre de leadership de l'Ontario et le coaching.
19. Efforts consacrés à éliminer les distractions pour les intervenantes et intervenants jouant un rôle clé, et à renforcer la responsabilisation à l'égard de tâches définies.
20. Rencontre entre la direction de l'éducation et l'ensemble des chefs des Premières Nations et des conseillères et conseillers en éducation. La direction leur a demandé des suggestions pour améliorer les relations et les conditions pour tous les élèves. Des mécanismes de communication favorisant un dialogue ouvert sont encouragés.
21. L'équipe réunissant les Premières Nations ainsi que les partenaires des Premières Nations ont pris part à des discussions sur le partage du travail concernant la préparation et la planification des transitions dans le cadre des ententes sur l'éducation de la Nation anishinabek.

Ce travail a été amorcé alors que des mesures de grève avaient cours dans toute la province. C'était une bonne occasion pour l'équipe des cadres supérieurs d'envisager les

relations sous des angles nouveaux, et de réfléchir à de nouvelles façons de travailler pour renforcer la responsabilisation.

Bon nombre des mesures énumérées plus haut ont donné des résultats rapidement; elles ont d'ailleurs généré dans l'organisation un engagement réel à l'égard des nouveaux processus et une volonté d'entendre le point de vue de tous. Quant au travail qu'il a fallu mener, il a été motivé par la nécessité, et par le désir authentique de tout le personnel, de parler de ce processus et d'en comprendre la valeur. Plusieurs discussions ont eu lieu sur l'importance de permettre à chacun de s'exprimer et de reconnaître l'expertise du personnel. Dans les moments de frustration et de stress, l'équipe des cadres supérieurs a dû résister à la tentation de retourner à ses anciennes habitudes et se rappeler ce nouvel engagement concernant l'apprentissage collaboratif et l'honnêteté par rapport aux commentaires reçus.

Ce travail s'est avéré remarquablement satisfaisant, et la rétroaction reçue indique que l'équipe est sur la bonne voie. Des discussions ont cours dans tout le conseil scolaire sur le changement et l'adaptation, et sur le désordre à prévoir dans l'organisation. Tout cela a fait place à un respect nouveau à l'égard du travail et de la charge de travail de chaque membre de l'équipe. La rationalisation du rôle des cadres supérieurs s'est répercutée sur tout le personnel, directions d'école comprises, car elle a fait place à un climat où le rendement et le bien-être des élèves sont maintenant réellement au centre de toute discussion.

Le personnel, les conseillères et conseillers scolaires et la population de l'extérieur de North Bay se sentent plus valorisés et reconnus grâce aux nombreux commentaires sur les points de vue, aux visites et rencontres qui ont été organisées avec sérieux et très suivies, ainsi qu'aux nombreuses discussions qui se sont traduites par des actions. Encore aujourd'hui, les membres du personnel se montrent reconnaissants de cette nouvelle orientation et apprécient l'atmosphère de camaraderie qui prévaut. Il existe maintenant un profond esprit de confiance et de reconnaissance à l'égard du travail que nous accomplissons tous ensemble.

Quels conseils auriez-vous à donner?

C'est une démarche que toute organisation devrait mener. En faisant appel en premier lieu à un organisme externe, nous avons démontré notre volonté d'assurer l'anonymat des points de vue et de les traiter avec honnêteté. Certains commentaires étaient difficiles à accepter, compte tenu de tout le travail effectué par chacun de nous. Mais il nous fallait commencer par cet exercice pour pouvoir réorienter nos discussions internes au sujet des relations dans toute l'organisation.

Ainsi, il est important de recourir à un facilitateur externe chargé d'amorcer le travail, dans la mesure du possible, surtout si la culture d'honnêteté et de transparence est mise en doute. Si toutefois l'examen est effectué par une équipe interne, il faut alors expliquer pourquoi avoir choisi ce moment, pourquoi avoir décidé de mener cette démarche, pourquoi avoir choisi de se concentrer sur cet aspect, qui a été retenu pour diriger ce travail et pourquoi, comment seront utilisés les résultats, et dans quels délais y donnera-t-on suite.

Il faut comprendre qu'une telle démarche est exigeante : elle nécessite beaucoup de planification et de stratégies, et énormément de temps et d'énergie, sans oublier que son intention doit toujours être ferme. Si l'un des rouages se grippe, c'est toute la machine qui s'en ressent. S'engager dans un tel processus, c'est se pencher véritablement, attentivement et longuement sur les structures, les vieilles pratiques et les obstacles mis en place au service de la facilité et de la rapidité. Or, la rapidité n'a pas sa place quand il est question de rétablir la confiance. L'équipe au haut de l'échelle doit en tout temps agir selon des normes de responsabilisation élevées et se montrer ouverte aux critiques sur la santé réelle de l'organisation. Elle doit instaurer des mécanismes de rétroaction authentiques impliquant la prise de mesures qui ne laisseront pas les commentaires reçus dans l'oubli.

Par ailleurs, il faut voir à ce que chaque message soit communiqué avec la même transparence, en répondant directement à la question « pourquoi? ». Par exemple, toutes nos communications destinées aux intervenantes et intervenants commencent maintenant par cette phrase : « Afin d'honorer notre promesse d'excellence en matière de communication, nous... ». Elles expliquent aussi les raisons pour lesquelles l'information leur est transmise.

Ensuite, il importe de prévoir du temps au calendrier du conseil exécutif pour discuter de ce travail, et d'inscrire la « culture » à son ordre du jour. L'équipe doit se pencher sur les changements en cours et les célébrer – ou réfléchir à ce qui les empêche de se produire. Les membres doivent être prêts à parler de la force qui se cache derrière la vulnérabilité et à démasquer le contrôle, en réfléchissant au pire qu'il pourrait arriver s'ils lâchent prise. L'une des questions sur lesquelles l'équipe a commencé à méditer concerne l'opposition entre **humilité** et **orgueil**. Plus l'équipe discutera des principes établis et y retournera pour réfléchir aux mots qui les décrivent et aux idées qui s'y rattachent, plus il lui sera facile de parler du défi, crucial, de garder le cap sur ceux-ci.

C'est sans ironie et sans surprise que l'on constatera une remarquable concordance dans le temps entre ces discussions et les discussions du conseil scolaire (et du Ministère) concernant la collaboration professionnelle (NPP n° 159) et l'établissement d'une compréhension et d'attentes communes.

Nous avons fait une priorité des nouvelles relations avec nos partenaires que sont les fédérations, malgré ce qui nous sépare au chapitre des rôles et responsabilités et de la manière d'interpréter les conventions collectives. Nous sommes unis par une même croyance fondamentale : les éducatrices et éducateurs donnent leur pleine mesure lorsqu'ils sont respectés, entendus et inclus dans le travail de planification. Il n'y a pas meilleur environnement d'apprentissage que celui où les enseignantes et enseignants ont le sentiment d'être soutenus et écoutés, et d'évoluer dans un climat de confiance et de respect.

Le temps nous apprendra la nature précise du travail à accomplir, et définira le changement de culture réel durable. Il nous faut par exemple nous questionner sur la profondeur des changements apportés à la culture en soi, et sur leur incidence sur les personnes qui agissent par pur intérêt et profitent, derrière des portes closes, de leur position hiérarchique et de leur pouvoir.

Au chapitre des politiques, la transformation n'a pas été aussi importante que ce que nous espérons, mais un engagement a été pris en ce sens. Le nouveau climat dans l'organisation fait beaucoup parler, mais aussi, les gens ont maintenant des attentes plus élevées en ce qui a trait aux pratiques exemplaires (on peut entendre par exemple : « J'aurais cru que vous auriez fait les choses différemment vu la transparence dont vous faisiez preuve »). C'est ce qu'on appelle un « beau problème », qu'il faut toutefois savoir surmonter. Les cadres supérieurs se sont aussi trouvés « confrontés » à des discussions délicates avec les membres du personnel lorsque leur conduite laissait à désirer et ne cadrait pas avec une culture de confiance et de respect; ils ont vraiment dû s'attarder au principe voulant qu'il faut promouvoir ce que l'on autorise. Cet aspect fait l'objet d'un suivi attentif.

Enfin, pour faire bonne route tout au long du processus, il faut montrer de l'ouverture, savoir laisser ses sentiments personnels de côté si l'on se sent attaqué, et être prêt à aller au fond des choses lorsqu'un malaise surgit. La vision de leadership préconisée pour l'équipe des cadres supérieurs, de même que pour les directions d'école, consiste à porter un regard honnête sur soi et à adopter une position solide et éthique à l'égard du leadership. Il est impossible d'avancer si l'on ne veut pas entendre les critiques acerbes qui peuvent nous être adressées. Pour l'heure, les plus beaux moments à célébrer sont ceux où les membres du personnel de tous les échelons nous approchent pour nous faire part de leurs préoccupations concernant leur culture de travail et pour s'y attaquer de front. En s'arrêtant pour faire un travail d'introspection et répondre aux critiques, l'équipe se donne les moyens d'établir les prochaines étapes de sa démarche.

Prochaines étapes

Beaucoup de chemin a été parcouru en peu de temps. Cela dit, comme nous l'avons déjà mentionné, il importe de porter attention à toute rétroaction susceptible de révéler un fossé dans la compréhension commune ou d'indiquer les endroits où la culture n'a pu se transformer.

Dans une organisation, tous ne peuvent voir le leadership de la même manière. Plusieurs peuvent se sentir contraints de « tout risquer », d'« abandonner leur autorité aux autres » ou d'« acquiescer aux désirs de tout un chacun ». Or, il faut poursuivre le dialogue sur les choix sains qui s'offrent à l'organisation. L'équipe parle sans cesse de la visée et de l'incidence et essaie de donner l'exemple, du haut de sa position, en montrant comment faire pour assumer la responsabilité des transgressions, pour présenter des excuses sincères et pour reconnaître les erreurs de jugement.

Il demeure important de montrer à tous comment accomplir le travail en lien avec les portfolios selon cette optique. Les discussions portent sur les façons de démanteler les structures de pouvoir dépassées qui nuisent aux relations. Certains rétorqueront qu'il y a des portfolios se prêtant davantage à un tel travail, mais il n'en est rien. Et si l'organisation adhère fondamentalement à cette croyance, comment les cadres supérieurs pourraient-ils aider tout un chacun dans l'organisation à constater les bienfaits du changement et à en tirer profit, et aussi pour se percevoir comme des leaders? Ou encore, on dira que tous ne voudront pas prendre part à ce genre de discussion; certaines personnes préfèrent se faire dire quoi faire et quand le faire, et s'empressent de se désengager de toute nouvelle

démarche de responsabilisation. L'équipe doit prendre les moyens nécessaires pour trouver des solutions à ce problème et déterminer le niveau de soutien qui s'impose dans chaque cas.

Les discussions qui ont cours au sein de notre conseil exécutif visent à déterminer comment rendre compte activement des prochaines étapes de la démarche, étapes qui se fonderont sur nos réussites et qui témoigneront des apprentissages faits par l'équipe. Du reste, il faut maintenir le climat de sécurité et de confiance qui caractérise les relations de l'équipe et faire le nécessaire lorsqu'elle ne joint pas le geste à la parole.

Il est réjouissant de savoir que les efforts accomplis ont placé l'organisation dans une position nouvelle et plus saine sur le plan des relations, cette nouvelle réalité impliquant de nouvelles façons de faire. Sans ces nouvelles relations ayant donné lieu à l'adoption de solides principes, nous n'aurions pas pu trouver la créativité nécessaire pour résoudre d'intéressants et importants problèmes.