



## Conseils pour l'utilisation de *Passer des idées à l'action n° 9 : Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif »* pour renforcer les pratiques de leadership

### 1. Prenez connaissance de la ressource, puis concentrez-vous sur ce que vous voulez apprendre en premier.

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

- **Partie A** – La section « ressources personnelles en leadership » souligne l'importance des trois catégories de ressources personnelles en leadership – cognitive, sociale et psychologique – dans la mise en œuvre efficace des pratiques de leadership du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).
- **Partie B** – « En profondeur » présente un échantillon des recherches étayant les trois ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif – la capacité de résolution de problèmes, les connaissances propres au rôle et la pensée systémique.
- **Partie C** – Cette partie propose 10 stratégies éprouvées reposant sur une ou plusieurs approches de développement et de renforcement de nos ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif.
- **Partie D** – Cette partie fournit une liste commentée de lectures connexes.

### 2. Familiarisez-vous avec les données, puis appliquez les stratégies à des situations réelles de leadership.

Pour apprendre les approches proposées dans les 10 stratégies, vous pouvez les essayer en les appliquant à des situations réelles de leadership<sup>1</sup>. Vous trouverez à la page 2 de cette fiche-conseil les 10 approches possibles. Travaillez individuellement ou trouvez un ou deux partenaires pour vous aider mutuellement dans la mise en pratique.

Étude de cas n° 1 : Éliminer les obstacles au succès d'un élève  
Michael est le fils unique d'une mère monoparentale ayant fait ses études dans un conseil scolaire où, selon elle, elle était victime de discrimination. Vous êtes direction d'école, et vous avez remarqué que le comportement de Michael est de plus en plus difficile à gérer. On a fortement recommandé qu'il subisse des tests et reçoive du soutien. Cependant, sa mère refuse ces mesures en disant que l'école discrimine son fils. Pendant ce temps, d'autres parents et membres du personnel insistent pour que vous fassiez quelque chose.

#### Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif

**Objet :** Comprendre ce que les données ont révélé sur les ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif en mettant des stratégies en pratique dans des situations réelles.

**Processus :**

- Lire la situation;
- Trouver le problème;
- Décider quelles personnes sont concernées et quel est leur rôle;
- Essayer une ou plusieurs des approches présentées à la page 2 dans le but de trouver des solutions potentielles au problème.
- Évaluer les résultats.
- Réfléchir aux apprentissages et à la façon dont les ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif peuvent mener à des résultats positifs.

<sup>1</sup> Ces études de cas sont adaptées de *The Principal as Leader of the Equitable School* (Ontario Principals' Council, 2012).

### Étude de cas n° 2 : Une histoire de manchots

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 l'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'intention de l'enseignante était d'aider ses élèves à accepter que les familles peuvent prendre diverses formes. Vous recevez l'appel d'une mère en colère qui demande que son enfant sorte de la salle de classe la prochaine fois que son enseignante lira un livre sur l'homosexualité.

### **3. Rédigez votre propre scénario :**

- Quel événement ou problème vivez-vous actuellement? Pourquoi est-ce un problème?
- Qui d'autre est concerné, et comment? Quel est leur rôle?
- Quelles circonstances ont mené au problème?

**Essayez les approches suivantes et mettez leur efficacité à l'épreuve en utilisant vos ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif pour résoudre les problèmes décrits dans les situations.**

#### **1. Améliorer son processus de réflexion :**

Utilisez le tableau Plus-moins-intéressant (PMI) pour examiner tous les angles du problème soulevé dans l'étude de cas avant de prendre une décision pour le résoudre. (Page 16)

#### **2. Résoudre le bon problème :**

- Faites l'« analyse des causes fondamentales » de l'étude de cas. (Page 18)
- Utilisez la méthode des « cinq pourquoi » pour cerner le problème. (Pages 19 et 20)

#### **3. Atténuer les répercussions des biais :**

Analysez les situations en vue de repérer les biais implicites. (Page 21)

#### **4. Renforcer la capacité à résoudre des problèmes :**

Dans l'étude de cas, trouvez les quatre « vices » potentiels devant être contrés dans la prise de décision. (Page 26)

#### **5. Communiquer pour favoriser le « partage des connaissances » :**

Utilisez l'étude de cas pour lier votre solution aux cinq éléments du processus de partage de connaissances des communautés et des organisations de M. Perkins. (Page 29)

#### **6. Poser des questions pour avoir un esprit ouvert :**

À l'aide des sept questions pour améliorer le coaching de M. Stanier, en commençant par « Qu'est-ce qui vous préoccupe? », en équipe de deux, trouvez une solution à l'étude de cas. (Pages 32 et 33)

#### **7. 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. » Inventez une histoire qui contribuera à résoudre le problème présenté dans l'étude de cas et qui garantira sa résolution. (Page 34)

#### **8. Faire croître l'expertise :**

Montrez en quoi la « niaque » décrite par M<sup>me</sup> Duckworth est liée à l'étude de cas. (Pages 39 et 40)

#### **9. Appliquer la pensée systémique :**

Utilisez le protocole de pensées du modèle de l'iceberg pour travailler sur le problème. (Page 42)

#### **10. Adopter de bonnes habitudes pour « prendre soin de soi » :**

M. Levitin propose cinq façons « d'appuyer sur le bouton de la réinitialisation neuronale ». Laquelle utiliseriez-vous pour parvenir à mieux résoudre le problème? (Page 45)