



## Le leader authentique

### Une entrevue avec Steve Munby

À titre de nouveau sous-ministre de l'Éducation, je suis heureux de pouvoir poursuivre la conversation sur le leadership. Nous avons vraiment commencé à tirer parti du vaste potentiel qu'offrent les leaders scolaires pour ce qui est d'influencer et de soutenir l'amélioration et l'excellence. Pour réaliser ce potentiel, il faut que nous travaillions dans le cadre d'une culture du questionnement qui nous amène à examiner continuellement les pratiques professionnelles, à adopter de nouvelles idées et à échanger diverses perspectives avec nos collègues, notre personnel et tout le milieu du leadership.

C'est dans cet esprit que le numéro d'*En conversation* de l'automne 2009-2010 porte sur Steve Munby, leader d'opinion très réputé dans le monde de l'éducation. Steve est venu en Ontario en avril dernier pour rencontrer des directions de l'éducation, des agentes et agents de supervision, du personnel du Ministère et des représentantes et représentants d'associations du domaine du leadership. En tant que directeur général du National College for Leadership of Schools and Children's Services en Angleterre, Steve a de nombreuses idées très persuasives à nous communiquer sur le leadership et le développement du leadership.

Un grand nombre des commentaires de Steve dans cette entrevue m'ont paru s'appliquer tout particulièrement bien à notre approche et à notre expérience ici en Ontario. Par exemple, il souligne que le développement du leadership exige que nous apprenions de contextes autres que le nôtre. Cette notion est intégrée à la Stratégie ontarienne en matière de leadership et à notre examen continu des progrès et initiatives des principaux systèmes d'éducation aux quatre coins du globe.

Comme d'habitude, ces idées sont présentées ici pour servir de tremplin à un dialogue professionnel. Je vous encourage à les explorer avec vos collègues et à en faire l'essai dans votre propre pratique professionnelle. Je vous invite également à nous faire part de vos commentaires sur cette question à l'adresse [InConversation@ontario.ca](mailto:InConversation@ontario.ca) d'ici le 9 novembre 2009. Nous les examinerons et en publierons des extraits sur la page d'*En conversation* du site Web du Ministère.

Tous mes vœux de succès en 2009-2010.

Le sous-ministre de l'Éducation,

Kevin Costante



### À propos de Steve Munby

Steve Munby est directeur général du National College for Leadership of Schools and Children's Services au Royaume-Uni depuis 2005.

Il a commencé sa carrière comme enseignant au niveau secondaire à Birmingham et s'est ensuite installé dans le nord-est de l'Angleterre où il a travaillé comme enseignant puis comme professeur.

En 1987, il est devenu consultant en évaluation des élèves et en bilan du rendement avant d'entrer au service du Ministère de l'Éducation comme inspecteur en 1989.

Il a ensuite administré le Advisory Service à Oldham avant de s'établir à Blackburn en 1997 pour occuper le poste de directeur adjoint de l'éducation responsable de l'amélioration des écoles et de l'éducation permanente. De 2000 à 2005, il a été directeur de l'éducation et de l'éducation permanente à Knowsley (Merseyside).

En 2009, M. Munby a visité l'Ontario où il a rencontré la ministre Wynne ainsi que des leaders en éducation de toute la province. Ils ont parlé de la façon de favoriser le leadership dans le système d'éducation et de l'expérience du National College. L'exposé de M. Munby est accessible à partir du site Web de l'Institut de Leadership en Éducation à <http://www.education-leadership-ontario.ca/activities08-09f.shtml>.

**Vous êtes fermement convaincu de la valeur du leadership partagé. Pourtant, vous laissez aussi entendre qu'il faut que ce soit les leaders qui dirigent – il y a donc un délicat équilibre à atteindre. Comment pouvons-nous efficacement assumer le leadership tout en réalisant cet équilibre dans notre propre pratique?**

**R.** Il faut en effet que ce soit les leaders qui dirigent. Ils endossent le rôle de leadership, le prennent à leur compte et ont confiance en eux. Ils assument pleinement tout cela. Ils considèrent que leur rôle est différent, qu'il n'est pas égal à celui des autres membres de l'équipe. Ils comprennent qu'ils doivent rendre des comptes et que leurs responsabilités sont importantes.

C'est bel et bien une question d'équilibre, et je pense que les leaders peuvent commettre deux erreurs à cet égard.

Premièrement, ils peuvent ne pas bien assumer le rôle de leader. Je veux dire par là qu'ils n'ont pas vraiment confiance en eux comme leader. Ils conservent l'attitude qu'ils avaient dans leur dernier rôle professionnel. Ils ne prennent pas assez à leur compte leur rôle de leadership. Ils ne comprennent pas que c'est un rôle différent.

Les leaders qui commettent cette erreur entretiennent parfois des rapports trop sympathiques, trop amicaux ou trop personnels avec les membres de l'équipe. Par conséquent, ils ne peuvent prendre position lorsqu'il le faut – lorsque survient une situation critique.

## APERÇU

### L'éducation en Angleterre

L'éducation continue d'être l'une des principales priorités du gouvernement anglais. Ainsi, le gouvernement a intensifié sa stratégie pour atteindre l'excellence et l'équité et réaliser sa vision visant à ce que chaque école soit une excellente école. En 2007, le Ministère de l'Éducation et des Compétences a été renommé Ministère des Enfants, des Écoles et des Familles. Ce changement indiquait l'importance accrue accordée au rôle des familles dans le progrès des élèves, et par conséquent, l'accent particulier mis sur le leadership non seulement en matière d'apprentissage, mais aussi en matière de bien-être et le rôle que ce dernier joue dans l'apprentissage.

## APERÇU

### Le National College

Le National College for Leadership of Schools and Children's Services (NCLSCS), appelé National College of School Leaders (NCSL) jusqu'au 15 septembre 2009.

Fondé en 2000, le NCSL fournit aux leaders scolaires – chefs d'établissement et leurs adjointes et adjoints, leaders chevronnés, leaders intermédiaires, gestionnaires de l'administration scolaire – des mécanismes de soutien et de perfectionnement professionnel de haute qualité. Ste ve Munby, accueillant le changement de nom, a indiqué ce qui suit : « Notre nouveau nom fait état d'un engagement commun en vue d'améliorer la vie et les possibilités d'épanouissement de tous les enfants et de tous les jeunes. En outre, il traduit le fait que les leaders scolaires efficaces travaillent de plus en plus en dehors de l'école. »

Visiter le site [www.nationalcollege.org.uk](http://www.nationalcollege.org.uk) pour obtenir plus de renseignements sur le National College et consulter son large éventail de ressources en leadership.

L'autre erreur que l'on peut commettre – en particulier si l'on obtient un réel succès comme leader – c'est de penser qu'assumer le rôle de leadership, c'est comme porter une couronne d'or. On se met alors à avoir une trop haute opinion de soi. On pense que l'on a réponse à tout et donc que l'on n'a pas besoin d'écouter. Avec ce genre d'erreur, on court le risque d'échouer comme leader.

Il s'agit là d'une notion très importante. Il faut croire et avoir suffisamment confiance en soi pour assumer le leadership, mais il faut le faire avec humilité. Il faut pouvoir reconnaître que l'on est ce que j'appelle un leader « imparfait ».

**Je suppose que cette humilité – le fait d'accepter d'être un leader « imparfait » – serait l'une des conditions de la réussite du leadership partagé efficace.**

**R.** Oui. Et je pense que l'un des secrets pour y parvenir – pour exercer un leadership partagé – c'est de partager réellement la responsabilisation. Cela se fait trop rarement dans nos organisations. C'est même un élément que j'ai moi-même de la difficulté à mettre en pratique dans mon propre leadership.

## APPROFONDIR

Pour en apprendre davantage sur les difficultés professionnelles prévisibles auxquelles font face les nouveaux leaders et les stratégies pour surmonter ces difficultés, lire « First time in a position of authority » de Barry Jentz (*Phi Delta Kappan*, septembre 2009). Comparer cet article avec celui de John D'Auria, intitulé « The superintendent as teacher » (*Phi Delta Kappan*, septembre 2009), pour aborder le nouveau rôle confié aux agentes et aux agents de supervision dans la gestion des conversations difficiles.

Et cette difficulté à partager la responsabilisation n'est pas nécessairement le signe que l'on a une trop haute opinion de soi, même si cela peut arriver. Dans la plupart des cas, on agit avec les meilleures intentions du monde. Mais on se retrouve dans l'une de deux situations :

Soit : « Mon personnel est trop occupé, alors je vais le faire moi-même. »

Ou bien : « Mon personnel est bien capable de faire cela, mais je peux le faire encore mieux – alors, il vaut mieux que je le fasse. »

Le résultat, c'est que les membres du personnel n'ont jamais la chance d'apprendre. Ils n'ont pas la chance de se perfectionner. Avec le temps, une culture de la dépendance finit par s'installer – une culture où l'on confie des tâches de gestion au personnel, mais sans les accompagner d'un réel leadership ni d'une véritable responsabilisation.

## APPROFONDIR

L'article intitulé « In praise of the incomplete leader » de Deborah Ancona et al. (*Harvard Business Review*, février 2007) traite du mythe du leader complet. Les auteurs soutiennent qu'« aucun leader n'est parfait » et que les meilleurs n'essaient pas de l'être. Ils proposent une méthode que peuvent suivre les leaders pour comprendre leurs points forts et trouver d'autres personnes pouvant compenser leurs limitations.

**Pouvez-vous préciser votre pensée? En quoi le partage de la responsabilisation et du leadership diffère-t-il du partage d'une tâche de gestion?**

**R.** Eh bien, une tâche de gestion pourrait consister à superviser la mise en œuvre d'une

nouvelle politique sur le comportement dans l'école. La direction d'école dirige la conception de la politique, et on demande à un membre de l'équipe de superviser la mise en œuvre. Cela constitue une tâche.

Ce qui serait plus intéressant et utile, ce serait de demander au membre de l'équipe de superviser la conception de la politique, en collaboration avec d'autres, de concevoir et d'élaborer la politique avec l'aide de la direction à titre d'ami(e) critique, et de la présenter au conseil scolaire pour la faire approuver. Puis de voir à ce que cela se fasse – procéder à la mise en œuvre et en être responsable.

## APPROFONDIR

Fournir du soutien pour aider les leaders en éducation de l'Ontario à devenir les meilleurs leaders pédagogiques possible est l'un des objectifs de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Consulter *Passer des idées à l'action*, automne 2009 à [www.ontario.ca/leadershipeneducation](http://www.ontario.ca/leadershipeneducation) pour vous renseigner sur les cinq capacités clés du leadership essentielles au leadership efficace :

- 1) fixer des objectifs;
- 2) harmoniser ressources et priorités;
- 3) promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif;
- 4) utiliser des données;
- 5) prendre part à des conversations courageuses.

**Comment le leader décide-t-il où et comment déléguer cette responsabilisation?**

**R.** Je pense que cela se fait graduellement. Au début, il faut surveiller de près, lorsque la personne assume pour la première fois le rôle. Il faut lui déléguer une certaine responsabilisation, mais suivre la personne de près. Puis, à mesure que l'on a de plus en plus confiance en la personne, cela change. On estime que l'on peut tenir moins de réunions, par exemple, que l'on peut compter sur la personne pour venir nous consulter lorsqu'elle a besoin de conseils et de soutien.

Mais je pense que le principe est important – le principe voulant que l'on vise constamment à confier une part de leadership et de responsabilisation à son équipe, plutôt que de simplement lui déléguer des tâches.

**Cela a des avantages évidents pour l'équipe scolaire – en particulier pour ceux et celles qui aspirent à un poste de leadership. Quels sont les avantages pour la direction d'école ou la direction adjointe?**

**R.** Pour la direction d'école ou la direction adjointe, cette manière de faire est avantageuse sur trois plans.

Premièrement, cela libère son emploi du temps. Trop souvent, les leaders se plaignent de ne pas avoir assez de temps. Ils sont trop occupés. Mais ce que l'on découvre, c'est qu'ils sont trop occupés parce qu'ils délèguent des tâches au lieu de déléguer une part de leadership et de responsabilisation.

Il faut distinguer ici deux rôles de leadership très différents. D'un côté, le leader fournit du soutien, surveille les progrès et aide le membre de l'équipe chargé de diriger. De l'autre, le leader dirige et recueille idées et conseils de l'équipe. Cela est beaucoup plus chronophage.

Le deuxième avantage, c'est que le leader peut agir de façon plus stratégique. Il peut établir plus efficacement les priorités de son emploi du temps et réellement se concentrer sur les domaines où il peut vraiment contribuer le plus.

Enfin, nous savons que le leadership authentique fonctionne bien. Les gens sont plus susceptibles de vous suivre s'ils croient en vous. Ils croiront en vous pour deux raisons. D'abord, parce que vous avez de la crédibilité – parce que parfois vous savez de quoi vous parlez. Mais ils croiront aussi en vous parce que vous êtes sincère. Vous restez honnête quant à ce que vous pouvez ou ne pouvez pas faire. Vous êtes une vraie personne, avec ses forces et ses faiblesses.

Le leadership authentique fait nécessairement appel à la notion de leadership « imparfait ». Il ne faut pas croire que l'on est parfait, mais plutôt embrasser l'idée que l'on est imparfait et faire tout son possible pour trouver des personnes qui sont meilleures dans les domaines où soi-même on excelle moins.

**Sur le plan pratique, en quoi consiste le leadership authentique?**

**R.** Le leader accepte les objections et les débats au sein de son équipe. Lorsque le leader est prêt à collaborer, les gens sentent qu'ils n'ont pas à

dire seulement ce que le patron veut entendre. Il existe une réelle ouverture sur les idées et perspectives diverses.

Le leader s'efforce de trouver des façons différentes de concevoir les choses et de répondre aux difficultés. Cela donne lieu à une culture plus inclusive. Les gens se sentent plus libres d'agir et ont le sentiment d'être écoutés.

Et cela ne s'applique pas seulement aux cadres supérieurs. Cela s'applique à la façon dont l'organisation fonctionne. Lorsqu'il existe une collaboration véritable, les gens ont l'impression de contribuer à ce qui se passe. Ils ne sont pas simplement les destinataires de ce qui a été décidé plus haut. Dans cette optique, plus de personnes, même de niveau subalterne, se voient confier des responsabilités et des possibilités de faire des choses qui touchent l'ensemble de l'école. On ose prendre des risques. Et la culture encourage et permet que ce genre de risques soit pris.

Il s'agit donc d'une culture très différente de celle où il y a un goulet d'étranglement du processus décisionnel au niveau des cadres supérieurs.

**Il est clair que ce style de leadership a des effets positifs sur la planification de la relève et le développement de nouveaux leaders.**

**R.** Absolument. D'abord, parce qu'il appuie directement l'apprentissage professionnel et partage une responsabilisation réelle.

Mais indirectement aussi, car ce style permet d'attirer plus de personnes à des postes de leadership. Aussi longtemps que l'on conserve la notion que les leaders doivent être parfaits, on n'aura pas de nouveaux leaders. Il y a donc un effet sur la totalité du système.

**APPROFONDIR**

La planification de la relève et le développement des talents font partie intégrante de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Pour en savoir plus sur la planification de la relève en Ontario et sur la façon dont les conseils scolaires s'y prennent pour surmonter les obstacles dans l'établissement de leaders en éducation exceptionnels, visiter la page Web de l'Institut de leadership en éducation à [www.education-leadership-ontario.ca/researchf.shtml](http://www.education-leadership-ontario.ca/researchf.shtml).

En affirmant que nos leaders doivent être parfaits, on décourage les gens. Ils ont tendance à croire qu'ils ne font pas le poids, qu'ils ne peuvent assumer un tel rôle. Ce n'est certes pas là un bon moyen de cultiver un système de leadership.

Un autre aspect intéressant qu'il convient de noter, c'est que cette idée du leader « parfait » décourage tout particulièrement les femmes d'assumer des postes de leadership. Cela est attesté par de nombreuses recherches – diverses études ont été menées sur la problématique hommes-femmes, non seulement en ce qui concerne le leadership, mais aussi les candidatures à des postes supérieurs en général. Les recherches indiquent que les hommes – en tant que groupe général – sont plus susceptibles de croire qu'ils ont ce qu'il faut pour occuper un poste, y présenter leur candidature, puis se demander après coup s'ils peuvent vraiment en accomplir les tâches. Les femmes, dans l'ensemble, sont plus susceptibles de douter de leurs capacités à remplir les fonctions du poste, et cela les dissuade de présenter leur candidature.

Ainsi, aussi longtemps que l'on exige des leaders parfaits, on aura moins de leaders en général, et moins de femmes leaders en particulier.

### **Est-ce que ce style de leadership – le leadership authentique – peut s'apprendre?**

**R.** Tout à fait. Il est façonné par les cultures où l'on a travaillé. Si l'on travaille dans une culture axée sur la collaboration où l'on se sent réellement investi d'un pouvoir, on a beaucoup plus de chance d'adopter soi-même cette approche.

Par contre, si l'on travaille dans une culture qui ne privilégie pas la collaboration, on risque de faire sienne cette culture ou de se dire « jamais je n'agirai de la sorte, car ce n'est pas le genre de culture que je veux ».

### **APPROFONDIR**

Examiner les propositions sur « l'apprentissage du leadership » formulées dans *What we know about school leadership* à [www.nationalcollege.org.uk](http://www.nationalcollege.org.uk) ainsi que la perspective selon laquelle « l'apprentissage est le travail à accomplir » décrite par Michael Fullan dans « Mener le changement » (*En conversation*, automne 2008) à [www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/InConversation.html](http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/InConversation.html).

D'une façon ou de l'autre, on apprend en observant comment travaillent d'autres leaders.

### **D'après vos propos, il semble donc que votre approche en matière d'apprentissage professionnel soit fortement axée sur l'apprentissage en cours d'emploi.**

**R.** Oui. À une certaine époque au Royaume-Uni, nous pensions que le développement du leadership devait passer par des cours. Nous croyions que le secret pour produire de bons leaders, c'était d'élaborer d'excellents cours.

### **APPROFONDIR**

En Ontario, un large éventail de mécanismes de soutien est mis en œuvre dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, par exemple : mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système et l'initiative Leader à leader du premier ministre. Pour en savoir plus sur la Stratégie, consulter les pages Web du Ministère à [www.ontario.ca/leadershipeducation](http://www.ontario.ca/leadershipeducation).

La formation a sa place. Mais divers problèmes surviennent lorsque les cours de formation sont considérés comme une solution en soi.

Le premier problème, c'est que si l'on retire une personne d'une organisation pour la former et la perfectionner, et qu'ensuite on la replace dans l'organisation, la culture de l'organisation va l'emporter sur la formation individuelle – à moins que la personne assume la pleine direction de l'organisation et puisse en façonner la culture. Ainsi, la culture de l'organisation dissipera très rapidement la formation. C'est là un point très important. Si l'on veut dépenser l'argent des contribuables pour l'apprentissage professionnel, il faut tenir compte de l'organisation tout autant que de la personne.

Le deuxième problème, c'est que lorsque l'on acquiert des compétences et des comportements, il faut les mettre en pratique dans un contexte réel, et pas seulement dans le cadre d'un jeu de rôles. C'est dans un emploi réel que l'on apprend le mieux et le plus profondément.

Ainsi, au Royaume-Uni, nous avons conclu qu'environ 30 pour 100 du développement du leadership devait être constitué de cours, et 70 pour 100 de l'apprentissage en cours d'emploi.

**Vous avez mentionné plus tôt que les cultures et le leadership que l'on rencontre dans sa carrière peuvent varier d'une école à l'autre. Comment faire face à cette situation?**

**R.** C'est vrai. On ne peut pas simplement se dire « d'accord, je vais apprendre en cours d'emploi », car on peut être chanceux, et être entouré de pratiques exceptionnelles, ou ne pas l'être – et il faut alors en faire l'expérience ailleurs. Il faut donc être exposé à des pratiques exceptionnelles en dehors de son propre contexte.

L'une des façons de former des leaders est de leur offrir des occasions de visiter d'autres endroits et d'observer d'autres pratiques, en particulier des pratiques d'excellente qualité. Cela peut être un placement d'une semaine, une observation au poste de travail pendant une journée, ou une affectation pendant un trimestre ou une année. Il existe toutes sortes de façons de le faire. Mais l'exposition à des pratiques externes est essentielle au développement du leadership. Ce développement nécessite plus que le simple apprentissage en cours d'emploi – à moins que cet apprentissage ait lieu dans une organisation formidable – car autrement, on risque d'avoir des attentes trop peu élevées.

#### APPROFONDIR

Consulter *Seven Strong Claims about School Leadership* à [www.nationalcollege.org.uk](http://www.nationalcollege.org.uk) pour approfondir la réflexion sur la façon dont les leaders qui réussissent réagissent aux contextes dans lesquels ils travaillent.

**Comment faites-vous pour choisir les occasions de placement, en particulier celles offrant la possibilité d'être exposé à des pratiques d'excellente qualité?**

**R.** Nous sélectionnons les écoles à qui l'on demande d'offrir des placements. En Angleterre, nous avons un système d'inspection qui évalue la qualité de la gestion de l'école. Une école ne peut être une bonne école de placement à moins d'obtenir une bonne évaluation.

Ça, c'est le point de départ. Ensuite, il faut montrer que l'on a formé son personnel dans son organisation et que l'on possède des compétences en mentorat et en coaching. Pour se proposer comme école de placement, il faut donc selon ce processus montrer que l'on a fait ses preuves pour

ce qui est de former des gens et que l'on possède de la formation en mentorat et en coaching.

Ensuite, même si c'est un bon placement avec un bon leadership, l'attitude de la personne bénéficiant du placement est importante. Si cette attitude n'est pas la bonne, si la personne est négative et n'absorbe pas le positif – même si le positif est que « ce que nous faisons dans notre école est mieux que ce qu'ils font » – le placement ne sera pas couronné de succès.

#### APPROFONDIR

Pour en savoir plus sur l'important rôle que peut jouer un mentor ou « ami critique » dans le développement continu du leadership, lire « Un leadership axé sur les valeurs » (*En conversation*, hiver 2009) à [www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/InConversation.html](http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/InConversation.html).

Ainsi, chaque personne dispose d'un coach qui s'entretient avec elle pour déterminer ses besoins, lui fournir des conseils sur la façon d'aborder le placement, et qui, avec un peu de chance, pourra l'aider à entrer dans le placement avec la bonne attitude.

**Le mentorat et le coaching jouent clairement un rôle important pour vous.**

**R.** Oui. Nous avons établi que, en plus d'apprendre en cours d'emploi et d'être exposé à des pratiques exceptionnelles, il faut pouvoir être coaché et mentoré par des pairs crédibles, et que cela doit être prévu dans le processus. À certains moments, une personne peut avoir besoin de mentorat et de coaching, en fonction de son rôle.

Ma propre expérience confirme cela. L'une des plus utiles expériences d'apprentissage que j'aie eues en tant que leader s'est produite à une époque où j'ai dû faire face à de grands défis. J'avais accepté le poste de directeur de l'éducation et de l'éducation permanente à Knowsley, dans le Merseyside, dont les résultats d'examen se classaient à cette époque à l'avant-dernier rang dans le pays. Après une année sous mon leadership, nous avons les pires résultats d'examen du pays. Cette expérience marquée par un échec initial, l'incapacité de réussir, de graves difficultés, où les gens demandent que l'on démissionne et où on a le sentiment d'avoir déçu les gens, est une puissante expérience

d'apprentissage. Peu de grands leaders n'ont jamais connu tous ces revers. Mais je pouvais compter sur un mentor extraordinaire qui m'a aidé et a profondément influencé mes progrès vers la réussite.

## APPROFONDIR

Pour en apprendre davantage sur la réussite de Knowsley et les stratégies utilisées pour redresser la situation, lire *Sustainable Leadership* de Andy Hargreaves et Dean Fink, 2006, ainsi que *Leadership and Sustainability*, 2005, et *The New Meaning of Educational Change* (4<sup>e</sup> édition), 2007, tous deux de Michael Fullan.

### **Avez-vous relevé d'autres facteurs essentiels à la réussite?**

**R.** Oui. Il faut prendre le temps de réfléchir. Car même si l'on apprend en cours d'emploi, dans un bon endroit, on ne peut tirer pleinement profit de l'apprentissage sans prendre le temps de réfléchir à ses expériences.

Cela veut dire de faire une pause, de s'éloigner des tâches quotidiennes. Par exemple, on peut assister à un séminaire ou à un cours, ou avoir des discussions avec des pairs. Ce qui est certain, c'est qu'il faut s'éloigner du travail.

Il faut mettre toutes ces choses ensemble – en les combinant avec des recherches internationales, afin d'être certain de se comparer avec ce qui se fait de mieux. C'est comme ça que l'on a reconstitué le puzzle au Royaume-Uni. L'apprentissage en cours d'emploi, les placements ou l'expérience d'autres pratiques exceptionnelles, le temps de réflexion, la comparaison internationale, des discussions avec les pairs, le mentorat et le coaching, à notre avis, ce sont là certains des éléments du succès.

### **Quelle est la place de la formation dans ce modèle? Comment identifiez-vous les possibilités de formation qui sont d'excellente qualité et très profitables?**

**R.** Dans la plupart des cas, il y a un diagnostic – pour analyser les points forts de la personne et les aspects à améliorer, déterminer ses besoins en apprentissage et comment cela s'inscrit dans l'organisation – c'est-à-dire quels sont les besoins en apprentissage de la personne au sein de l'organisation elle-même.

La personne dispose aussi d'un coach qui examine tout cela avec elle et l'aide à relever les possibilités les plus efficaces.

Enfin, la personne peut personnaliser ce processus – elle peut faire des choix. Cela signifie qu'elle n'a pas à se limiter à suivre un cours, elle peut préciser les éléments sur lesquels elle doit travailler, le genre de formation qui lui serait profitable et le genre de placements dont elle a besoin pour répondre à ses besoins en apprentissage. Le tout est donc très personnalisé.

### **Selon votre expérience en Ontario, pouvez-vous nous faire part d'observations susceptibles de contribuer à notre réflexion et à notre développement à l'avenir?**

**R.** Je pense qu'ici en Ontario, il y a certaines choses que vous faites beaucoup mieux que ce que nous avons fait au Royaume Uni. Votre système semble être beaucoup mieux aligné. Il semble que tous les intervenants – personnel enseignant, écoles, directions d'école, directions adjointes, agentes et agents de supervision, districts, fédérations et gouvernement – visent davantage le même but et partagent mieux une vision commune.

Il y a un alignement quant à ce que vous vous efforcez de réaliser. L'impression que tout le monde met la main à la pâte. Il y a eu de véritables consultations et un réel dialogue. Il semble que l'on intervienne moins de haut en bas. De plus, la profession en Ontario a été davantage respectée qu'elle ne l'est généralement dans notre système.

Tout cela résulte en fait du leadership. Le leadership qui part de la ministre et passe par les cadres, les agentes et agents de supervision, les directions d'école et les directions adjointes. La qualité du leadership aux niveaux supérieurs est très élevée. Et je crois que le Royaume-Uni peut tirer certaines leçons du système ontarien.

Par contre, j'ai aussi noté que le rôle du leader intermédiaire n'était pas aussi clair et important en Ontario qu'il l'est en Angleterre. Cela vaut la peine d'être mentionné, car je pense que dans nos écoles qui ont réussi, l'organisation pouvait compter sur une solide équipe de cadres intermédiaires favorisant la qualité du rendement. Le rôle des leaders intermédiaires dans les écoles de l'Ontario n'est pas si nettement défini. Ce rôle semble être davantage lié à l'enseignement, puis

au leadership supérieur. C'est une observation à laquelle il pourrait être bon de réfléchir.

## APPROFONDIR

En Angleterre, les leaders intermédiaires incluent les chefs de section et les responsables d'une matière, les coordonnateurs du curriculum de l'école primaire et les cadres moyens. Le rôle du leader intermédiaire est maintenant reconnu en Angleterre comme une composante essentielle permettant de privilégier l'apprentissage et l'enseignement. Visiter [www.nationalcollege.org.uk](http://www.nationalcollege.org.uk) pour en savoir plus sur les leaders intermédiaires.

### **Dans la même veine, quels conseils donneriez-vous à ceux et celles qui songent à devenir direction d'école ou direction adjointe en Ontario?**

**R.** L'une des principales raisons pour lesquelles les gens ne veulent pas devenir direction d'école ou direction adjointe, c'est la préoccupation liée à la responsabilisation. Mais je crois que cette responsabilisation est une arme à double tranchant.

C'est vrai que la responsabilisation est parfois terrifiante. Elle peut faire en sorte qu'on se sente seul et peu sûr de soi. C'est l'un des inconvénients de la responsabilisation.

L'avantage de la responsabilisation, c'est que l'on peut réaliser des choses. On peut prendre des décisions. On ne reçoit pas simplement des instructions. On peut vraiment changer des choses.

Dans un système où la responsabilisation est moins élevée, on a moins de craintes, mais également moins de stimulation. Il y a moins de solitude, mais aussi moins d'impact. Lorsque la responsabilisation est élevée, on a les deux.

### **Par le passé, vous avez parlé des différences qui existent entre le leadership dans le secteur public et le leadership dans le secteur privé. Comment cela influence-t-il votre pratique en tant que leader?**

**R.** Nous avons de grands leaders dans le secteur privé. Mais dans le secteur public, il y a un élément

## APPROFONDIR

Selon Steve Munby, « tant de choses dépendent de nos leaders ». Pour en savoir plus sur la vision du NCLSCS en matière de leadership dans les écoles au XXI<sup>e</sup> siècle et comment cette vision influe sur la façon dont le collège forme et appuie les leaders, lire *School Leadership Today* à [www.nationalcollege.org.uk](http://www.nationalcollege.org.uk).

supplémentaire qui pour de nombreux leaders sert de guide fondamental. Dans le secteur public, la tâche ne se résume pas à produire un produit exceptionnel. Il s'agit de changer et de transformer la vie des enfants et des jeunes et de leur famille.

Et c'est la raison pour laquelle tous les grands leaders du secteur public que je connais sont heureux d'aller au travail.

Je pense que cela permet aussi au secteur public d'attirer des gens de qualité exceptionnelle. Par exemple, si vous demandez à n'importe quelle personne dans mon organisation pourquoi elle y travaille, elle répondra que c'est parce qu'elle désire changer les choses. Le leadership ne se borne pas à faire fonctionner une usine sidérurgique – même si l'acier est important pour notre économie.

Il est d'une qualité différente. Par exemple, il y a une sorte de face cachée du leadership selon laquelle on se dit que « ce serait formidable que mon successeur réussisse bien, mais pas tout à fait aussi bien que moi ». Cela existe dans les secteurs public et privé, mais à mon avis dans une bien moindre mesure dans le secteur public.

Je crois que la raison de cet état de choses nous renvoie au but moral – le but moral du secteur public et de l'éducation. L'une des questions les plus intéressantes pour moi, au fur et à mesure que j'ai occupé des postes de plus en plus importants, mais aussi de plus en plus politiques, c'est si l'on peut conserver cette notion d'intégrité et de but moral. À chaque promotion, je me suis demandé : « Est-ce que je peux continuer de fonctionner ainsi? ». Et chaque fois, j'ai constaté que je le pouvais et que les gens réagissent bien. Les gens réagissent bien au leadership authentique et à l'intégrité. C'est un puissant ingrédient.

**Que pensez-vous des idées présentées dans ce numéro? Envoyez-nous vos commentaires par courriel à [InConversation@ontario.ca](mailto:InConversation@ontario.ca) d'ici le 9 novembre 2009. Nous les lirons et en publierons des extraits sur la page *En conversation* du site Web du Ministère.**