



Hiver 2009 – Volume I - Numéro 2
ISBN 978-1-4249-8664-4 (PDF)

en conversation

Un leadership axé sur des valeurs

Vos réponses au premier numéro ont été très positives et vous avez été nombreux à vous rallier aux idées exprimées par Michael Fullan. Que ce soit dans la province ou ici au Ministère, un certain nombre de personnes m'ont demandé ce qui, pour moi, est essentiel au leadership. J'aimerais donc vous faire part de ma réflexion sur ce sujet et en profiter pour poursuivre la conversation entamée avec Michael Fullan l'automne dernier.

Comme toujours, je vous encourage à réagir aux idées exprimées, que vous partagiez ou non mon point de vue, et à faire tout autre commentaire dérivant de votre expérience professionnelle. Je vous encourage également à discuter de vos idées avec vos collègues. Je crois, en effet, que ce type de dialogue est essentiel pour réaliser pleinement l'incroyable potentiel qu'ont les leaders scolaires d'instaurer des changements positifs dans l'ensemble du système.

Envoyez vos réflexions à InConversation@ontario.ca avant le 30 janvier 2009. Nous en prendrons connaissance et en ferons part à l'ensemble de la communauté en les affichant sur la page [En conversation](#) du site du Ministère (www.ontario.ca/leadershipeneducation).

Le sous-ministre,

Steve Marshall



bons résultats, mais il faut aussi y arriver de façon ouverte, en renforçant la confiance et les capacités des gens et en les entraînant avec vous. Le leadership doit reconnaître l'importance de la synergie et les contributions des autres. Ce sont les processus et le comportement qui révèlent les qualités d'un vrai leader.

Un leader doit avoir de l'énergie et le sens de l'engagement; il doit également avoir de l'entregent et d'excellentes techniques de planification et de communication, ainsi que l'aptitude à vivre dans des temps incertains. Ces qualités s'accompagnent de la nécessité de placer le leadership dans un cadre moral. En effet, les résultats, pour importants qu'ils soient, peuvent être utilisés à de mauvaises fins. Nous connaissons tous des leaders capables de susciter des engagements profonds et d'obtenir des réactions enthousiastes, mais leur but est de détruire; je ne les classe donc pas dans la catégorie des bons leaders.

Pour moi, le leadership c'est arriver à d'excellents résultats et pour les bonnes raisons. Dans cette optique, il faut qu'il y ait une base morale, des principes déontologiques et un comportement éthique derrière ce que font les leaders.

Un comportement éthique

Ceci m'amène à la question de l'éthique personnelle, qui, essentiellement, suppose de rester fidèle à soi-même et de savoir que son sens de l'éthique se reflète dans son travail et sa conduite.

Il y a une éthique attachée aux valeurs individuelles, telle que s'assurer que ce qu'on fait ne sert pas simplement son propre intérêt mais aussi l'intérêt des autres. L'éthique a également un effet sur le comportement de l'organisation dans son ensemble, car elle veille à ce

APPROFONDIR

Robert J. Starratt

Dans son livre *Ethical Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2004), Robert J. Starratt fait valoir que dans la réalité, les leaders ne commencent pas leur journée en se demandant comment ils vont, ce jour-là, mettre en pratique leurs principes éthiques. En fait, ces principes se trouvent dans une armoire à fournitures, dans les coulisses de notre conscience. C'est uniquement lorsque le terrain familier devient un enchevêtrement de broussailles, où l'on discerne mal les pistes, que nous consultons ces principes. C'est alors que le leader ouvre l'armoire et consulte le code déontologique pour s'orienter.

que l'on tienne ses promesses vis-à-vis de l'organisation et des personnes qui la composent, et que l'on gère les ressources de façon transparente et morale. Cela veut dire que l'on traite les personnes avec respect et dignité. Cela veut dire aussi qu'il faut parfois être intransigent, mais lorsqu'on travaille dans la transparence et qu'on a les bonnes raisons morales, une telle action est justifiée.

« *Savoir que son sens de l'éthique se reflète dans son travail...* »

Les leaders pédagogiques vraiment efficaces doivent de plus établir des relations de confiance, de sorte que les gens puissent compter les uns sur les autres pour agir comme il convient. Stephen Covey parle d'une confiance à deux dimensions : le caractère et la compétence. Le caractère appelle l'intégrité et l'éthique. Lorsqu'on voit des personnes agir avec intégrité, on fait le rapprochement entre la motivation et l'action, et lorsqu'on les voit traiter les autres avec équité et un sens d'éthique, il s'instaure un climat propice à la confiance.

Mais le caractère seul ne suffit pas. Ainsi, avant de faire confiance à un chirurgien,

APPROFONDIR

Patrick Duignan

Patrick Duignan, auteur de *Educational Leadership: Key Challenges and Ethical Tensions* (New York: Cambridge University Press, 2008), nous dit que les leaders doivent être pleinement présents dans leurs relations afin d'influencer les autres. Aucune présence = aucune relation = aucune influence = aucun leadership.

il faut s'assurer qu'il sait ce qu'il fait et qu'il est capable de produire des résultats de qualité. Ceci nous amène à un autre aspect de la confiance, à savoir la compétence. La compétence c'est avoir les bonnes capacités et produire des résultats. En tant que leaders, si nous souhaitons qu'on nous fasse confiance, nous devons nous assurer de faire preuve d'éthique et de produire des résultats supérieurs.

Produire des résultats, ou l'importance de la responsabilité personnelle et professionnelle

Pour utiliser vos valeurs et aligner vos objectifs sur ceux de l'organisation, il vous faut d'abord définir votre orientation et préciser vos attentes. C'est l'un des rôles les plus importants des leaders et c'est essentiel pour la responsabilisation; pour moi, cela se traduit par un engagement à agir dans la transparence et l'ouverture. Si vous ne savez pas ce que vous voulez réaliser, il y a de grandes chances que vous tourniez en rond sans objectifs précis.

Dans le document intitulé [Appuyer chaque élève – tonifier l'éducation en Ontario](#), le gouvernement a établi les priorités de base et des objectifs ambitieux pour l'éducation. Ces priorités sont essentielles à ce que fait chacun de nous, mais il y a aussi d'autres cibles que nous devons établir pour nous-mêmes et pour nos écoles et nos systèmes scolaires.

Fixer des objectifs au sein de l'éducation est devenu une véritable science. Dans d'autres pays, des groupes d'enseignants et de directeurs ont établi des normes minimales et des objectifs ambitieux pour les classes, les écoles et les systèmes scolaires. Ils ont estimé qu'il fallait

« *Fixer des objectifs au sein de l'éducation est devenu une véritable science.* »

rendre explicite ce que les enseignants laissent implicite. Ils ont donc discuté des niveaux de rendement que les élèves devaient atteindre ainsi que des attentes du personnel enseignant.

Il s'en est suivi un débat autour de deux questions : Que se passe-t-il si l'élève n'atteint pas la norme? Allons-nous « niveler par le bas » nos attentes afin d'assurer la réussite de tous les élèves?

De toute évidence, ce sont là des questions qui doivent être débattues. Pour y répondre, de nombreux systèmes scolaires se sont fixé un double objectif : établir des normes et des cibles ambitieuses et se donner des programmes d'apprentissage personnalisé pour les élèves à risque.

Bien entendu, la responsabilisation va au-delà de la définition d'une orientation et d'attentes. Elle est reliée aux valeurs et à l'éthique parce qu'elle exige ouverture et honnêteté pour ce que Jim Collins appelle « affronter la brutalité des faits ». Il ne s'agit pas d'un processus punitif, mais d'un mécanisme qui exige une auto-évaluation pour voir si nous avons répondu à nos attentes et à celles du gouvernement.

Ce processus peut être facilité par la présence d'un ami critique qui collabore avec nous pour veiller à ce que nous soyons ouverts et honnête et que notre

APERÇU

Un ami critique

« Un ami critique est une personne en qui l'on a confiance, qui pose des questions qui forcent à réfléchir, qui présente des informations à examiner sous un autre angle et qui offre, en ami, une critique constructive du projet réalisé. Un ami critique prend le temps de comprendre le contexte du travail présenté et les résultats visés par la personne ou le groupe. Un tel ami est un acteur dans la réussite du projet. » Costa, A. and Kallick, B. (1993), Through the Lens of a Critical Friend, *Educational Leadership* 51(2).

auto-évaluation soit valide. C'est un exercice souvent difficile mais indispensable, si nous voulons savoir ce qui a été bien exécuté et les domaines qui requièrent une attention en priorité.

Vient ensuite l'étape la plus difficile : la planification de l'amélioration. Pour la plupart d'entre nous c'est une expérience répétitive, car nous nous heurtons toujours au même problème sans faire beaucoup de progrès pour y trouver des solutions.

Pourtant, je crois qu'en éducation, on peut trouver des solutions à des problèmes apparemment insolubles si nous agissons en collaboration et en interdépendance. J'ai déjà entendu dire que les solutions à

nos problèmes existent déjà et qu'il suffit de les trouver. C'est peut-être une simplification outrancière, cependant, je suis convaincu que les solutions à ces problèmes insolubles se trouvent dans la sagesse et l'expérience collectives de notre communauté pédagogique.

« *On peut trouver des solutions... si nous agissons en collaboration et en interdépendance.* »

L'avenir

C'est en choisissant d'être optimiste et d'assumer nos divers rôles avec l'énergie et la volonté de partager nos idées et de participer à la conception de l'avenir que nous créerons une organisation dans laquelle les gens – à l'école, au conseil et au Ministère – prendront la décision d'être interdépendants et d'établir des liens profonds entre eux.

De même, nous pouvons et devons, choisir de créer un des systèmes d'éducation le plus efficace au monde. J'apprécie le leadership dont vous faites preuve pour améliorer les possibilités offertes à nos élèves grâce à un enseignement et à un apprentissage plus efficaces. C'est un défi qui, comme vous, je relève avec grand plaisir.

Que pensez-vous des idées présentées dans ce numéro? Envoyez-nous vos commentaires par courriel à InConversation@ontario.ca, d'ici le 30 janvier 2009. Nous les lirons et les

partagerons avec la communauté en les affichant à la page d'[En Conversation](#) du site du Ministère (www.ontario.ca/leadershipeneducation).