



Avis

Le Conseil ontarien des directeurs de l'Éducation (CODE) est un organisme consultatif constitué des directeurs et des directrices de l'éducation des 72 conseils scolaires de district de l'Ontario, public, catholique, de langue française et de langue anglaise.

« Plus les leaders concentrent leur influence, leur apprentissage et leurs relations avec leurs collègues sur les principes fondamentaux de l'enseignement et de l'apprentissage, plus ils auront une incidence sur le rendement des élèves. »

Robinson et al. (2009). Extrait de *Passer des idées à l'action pour les leaders scolaires et les leaders du système : Cinq capacités clés des leaders efficaces* (2009). Bulletin n° 1, p. 5

www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/passerIdeasActionAutomne2009.pdf



Équipe d'intervention chevronnée et leadership de collaboration efficaces

Que dois-je savoir au sujet de la mise en place d'une équipe cohésive et coopérative?

L'amélioration du rendement des élèves passe par un leadership efficace. Le leadership de système est beaucoup plus complexe qu'il l'était parce que les rôles et les responsabilités des conseils d'administration, des agents de supervision, des directions d'école et du personnel enseignant ont considérablement changé.

Voici d'autres réalités se rapportant au leadership avec lesquelles nous devons composer aujourd'hui :

- l'apprentissage a une incidence sur tous les aspects de notre communauté mondiale;
- les directions d'école et le personnel enseignant s'attendent à prendre part à un processus décisionnel fondé sur la collaboration;
- les médias sociaux font en sorte que nous sommes tous liés les uns aux autres.

À mesure que le rythme des changements s'accélère, les conseils scolaires assument un plus grand nombre de responsabilités pour répondre aux attentes de la société et mettre en œuvre les programmes du Ministère.

Le rôle des directeurs de l'éducation change. Compte tenu des complexités et de la responsabilisation accrues inhérentes à leur rôle, les directeurs de l'éducation ne peuvent pas s'attendre à exercer un contrôle sur tous les domaines qui relèvent d'eux. Il est donc essentiel que les directeurs de l'éducation d'aujourd'hui forment une équipe cohésive et coopérative chargée de diriger le système.

Il faut en outre mobiliser les représentants du milieu de l'éducation au moment d'élaborer l'orientation et la vision du système et d'apporter des changements significatifs. Selon ce que révèlent les études, lorsque les gens ne prennent pas part aux premières étapes d'une initiative, ils atteignent rarement le niveau d'engagement et d'appartenance requis pour instaurer un véritable changement. De plus, lorsque les gens sont exclus du processus de changement, il arrive fréquemment qu'ils s'opposent farouchement au changement.

Les leaders coopératifs :

- acceptent de prendre des risques;
- écoutent avec intérêt;
- ont une passion pour la cause;
- voient l'avenir avec optimisme;
- sont capables de partager leurs connaissances, leurs pouvoirs et leur mérite.

Madeline M. Carter (2006). « *Common Qualities of Effective Collaborative Leaders* ». Center for Effective Public Policy, Ministère de la Justice, page 3.

Compétences en leadership – les équipes coopératives :

- sont un modèle d'intégrité;
- savent que le style d'une personne peut influencer sur les autres;
- écoutent avec empathie et attention;
- reconnaissent les contributions des autres;
- délèguent leur leadership et leurs responsabilités;
- sont faciles à aborder et sont accessibles.



Les directeurs de l'éducation doivent être prêts à former des équipes et à déléguer leurs responsabilités au moyen d'un leadership partagé : c'est-à-dire des directeurs de l'éducation aux cadres supérieurs, des directeurs de l'éducation aux directions d'école et à leurs cadres supérieurs et des directions d'école au personnel enseignant.

■ Un leadership officiel et individuel fait en sorte que les talents ne sont pas exploités et que les améliorations ne durent pas.

■ Prendre la responsabilité de la formation de ses collègues est essentiel.

Lambert, Linda (2002). *A Framework for Shared Leadership. Educational Leadership*. Mai 2002, pp.37-40

■ [Traduction] « Le leadership partagé suscite des changements en puisant dans les connaissances et les capacités utilisées quotidiennement par le personnel plutôt qu'en lui imposant des réformes. À l'instar des organisateurs communautaires, les leaders expérimentés en éducation doivent miser sur le capital social et le leadership des ressources humaines qui les entourent déjà en examinant à nouveau les talents des membres de leur personnel auxquels ils n'ont toujours pas fait appel. »

■ « Le leadership partagé est une composante essentielle du [...] leadership durable. »

Hargreaves, Andy et Shirley, Dennis. (2009). *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*. Thousand Oaks, Californie : Corwin Press. pp. 96-97

Que pense le Ministère du rôle des directeurs de l'éducation en ce qui a trait à la formation d'équipes coopératives?

Il est question de nombreuses reprises de la consolidation des équipes dans le document du Ministère intitulé *Mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario : Guide pour les leaders scolaires et les leaders du système*.

<http://resources.curriculum.org/secretariat/leadership/files/LeadershipFramework.pdf>

Le Cadre de leadership décrit les sept avantages découlant de la mise en application de la pratique du leadership. Mentionnons à titre d'exemple :

Avantage 3 : « Un tremplin pour consolider les équipes et motiver le personnel ». On encourage les leaders à utiliser le cadre pour créer une vision partagée du leadership et pour encourager tous les membres du personnel à se voir comme des leaders.

Avantage 4 : « Un contexte partagé de développement du leadership ». On invite les leaders à encourager l'utilisation du cadre pendant le développement et la mise en œuvre d'un apprentissage professionnel visant l'amélioration de l'école et du système.

Le document *Mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario – Guide pour les leaders scolaires et les leaders du système* présente les attentes en matière de compétences et de pratiques pour les agents de supervision ainsi que les directions d'école.

On s'attend des agents de supervision ainsi que des directions d'école qu'ils établissent des liens et qu'ils créent des situations qui favoriseront le perfectionnement professionnel du personnel. Selon cette compétence, les agents de supervision doivent acquérir des connaissances pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes, et doivent faire preuve d'une attitude positive et d'un engagement envers le travail d'équipe efficace. Les exigences relatives au travail d'équipe, à la collaboration et aux efforts déployés en vue d'atteindre un leadership solide et durable qui permettra d'améliorer les résultats des élèves sont mentionnées clairement dans tous les documents ministériels.

Comment un directeur de l'éducation peut-il former une équipe coopérative?

Les directions de l'éducation forment des équipes coopératives efficaces en établissant et en entretenant des valeurs et des principes partagés qui sont fondés sur les mesures suivantes :

- partager la responsabilité des résultats des élèves;
- s'assurer que toutes les mesures prises ont un lien direct avec les valeurs et les principes partagés;
- accepter les points de vue et les conseils des individus et y donner suite;
- communiquer efficacement les plans et la vision;
- créer des réseaux ciblés de membres du personnel pour promouvoir la réussite des élèves;
- créer des équipes non hiérarchiques chargées de travailler sur l'orientation des programmes et des politiques;
- trouver des solutions interactives « locales » pour régler les problèmes qui surviennent au sein du système.

Les directeurs de l'éducation doivent diriger en donnant l'exemple. Lorsque les directions d'école adoptent le modèle des équipes coopératives, leurs décisions ont une incidence sur les administrateurs scolaires et sur le déroulement des activités en salle de classe.

De quelle façon les directions de l'éducation peuvent-elles aider les équipes coopératives à progresser?

La création d'équipes coopératives s'inscrit dans un processus et ne constitue pas un événement unique. Les directions de l'éducation jouent un rôle déterminant dans les progrès réalisés par les équipes de leadership. Il peut s'agir d'équipes de cadres supérieurs, de réseaux de directions d'école et de groupes de travail. Il importe que la direction de l'éducation :

- soutienne l'acquisition de compétences en leadership au moyen de la promotion du travail d'équipe;
- encourage les leaders à bien se connaître et à comprendre leurs liens avec les autres par l'entremise des processus de renforcement de l'esprit d'équipe;
- exprime et modèle un but convaincant pour le leadership coopératif;
- partage ses croyances et fasse preuve d'une attitude positive et engageante;
- établisse une structure du leadership qui comprend des réseaux et des équipes de projet;
- communique les bus et les objectifs partagés et clairement définis;
- soutienne que le travail d'équipe est important pour l'institution.

Leçons à retenir pour être un leader coopératif efficace

- trouver la raison *personnelle* qui vous pousse à collaborer;
- trouver des façons de simplifier les situations complexes aux yeux des gens;
- comprendre que vous ne pouvez pas collaborer avec tout le monde;
- avoir le courage de prendre des mesures qui auront un effet à long terme;
- investir dans des relations personnelles solides sur tous les plans;
- insuffler de l'énergie, de la passion et de la détermination dans votre style de leadership;
- posséder une confiance en soi suffisante pour partager le mérite généreusement;
- approfondir constamment vos compétences interpersonnelles, votre empathie, votre patience et votre ténacité.

David Archer et Alex Cameron, (2008). *Collaborative Leadership : How to succeed in an interconnected world*. Oxford, R.U., Butterworth-Heinemann.

http://en.wikipedia.org/wiki/Collaborative_leadership



Résultats souhaités des équipes de leadership

- degrés de confiance plus élevés
- système harmonisé
- cercle de communication plus vaste
- efforts canalisés sur la réussite des élèves
- appartenance et autonomie
- intervenants en contact
- planification de la relève établie
- processus de changement compris

Autres ressources

Michael Fullan (2005). *Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action*. Thousand Oaks, Californie, Corwin Press & OPC.

Don Tapscott et Anthony D. Williams (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Atlantic Books.



Comment saurais-je que mon équipe est efficace?

Les leaders scolaires efficaces s'affairent à établir des relations de bonne foi avec les directions d'école, le personnel enseignant et la communauté. Ils prennent les moyens nécessaires dans le cadre de différentes interactions pour faire une différence dans la réussite des élèves.

Voici les indicateurs des équipes efficaces :

- les contributions de plusieurs membres de l'équipe sont reconnues et la reconnaissance personnelle est soulignée;
- les membres de l'équipe discutent et examinent des solutions de rechange aux problèmes, puis les mettent en œuvre, au besoin;
- une culture fondée sur la collaboration est appréciée;
- les équipes sont formées selon un système où chaque personne croit qu'elle peut faire changer les choses;
- le personnel au sein du système sait et comprend que des équipes coopératives et efficaces peuvent influencer sur les résultats des élèves;
- la participation est encouragée et des efforts sont déployés pour mobiliser tous les membres du personnel dans le cadre des activités de l'équipe.

Les méthodes axées sur le travail d'équipe pour soutenir, établir et enrichir les institutions constituent des outils essentiels. La façon dont les directions de l'éducation voient le travail d'équipe et s'assurent que les équipes sont efficaces fait partie des compétences et des attitudes importantes que doivent posséder les leaders efficaces d'aujourd'hui. Au cours des dernières années, nous avons pu relever des exemples remarquables dans de nombreux conseils scolaires en Ontario où l'efficacité et la collaboration des équipes ont joué un rôle déterminant dans la réussite des élèves. L'objectif ultime n'est pas l'équipe. La façon dont les directeurs de l'éducation font une différence pour chaque élève, chaque jour, dans chaque école et dans chaque collectivité demeure notre mandat collectif.

Si, en tant qu'agent de supervision, j'ai besoin de renseignements supplémentaires, que dois-je faire?

- Visiter le site Web du Ministère et consulter les documents stratégiques et les ressources ministérielles qui portent sur la promotion du travail d'équipe.
- Assister aux ateliers sur le travail d'équipe offerts par les conseils scolaires et des spécialistes de l'extérieur.
- Prendre activement part aux activités de CODE et entretenir de bonnes relations avec les réseaux provinciaux.
- Discuter avec des collègues compétents qui possèdent une vaste expérience du leadership coopératif et de la formation d'équipes efficaces.