

# *Tournés vers demain*

## ADF | 25 ans

Association des directions et directions  
adjointes des écoles franco-ontariennes



Nom : Claude St-Cyr Ph. D.

Titre de la conférence : Passer à l'action

Sujet : Stratégie et processus de gestion pour mobiliser son équipe et assurer la réussite des élèves

Date de la conférence : 11 mai 2023

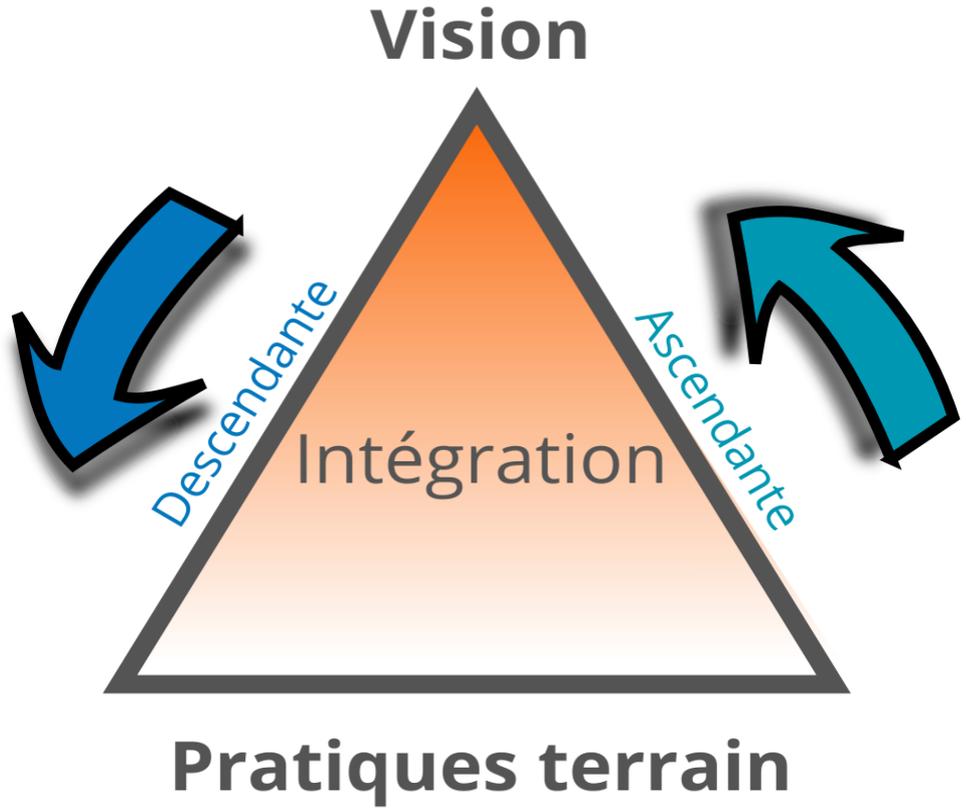


Complétez la  
phrase :

Lors de ma première  
embauche comme  
direction d'école, je me  
suis dit :

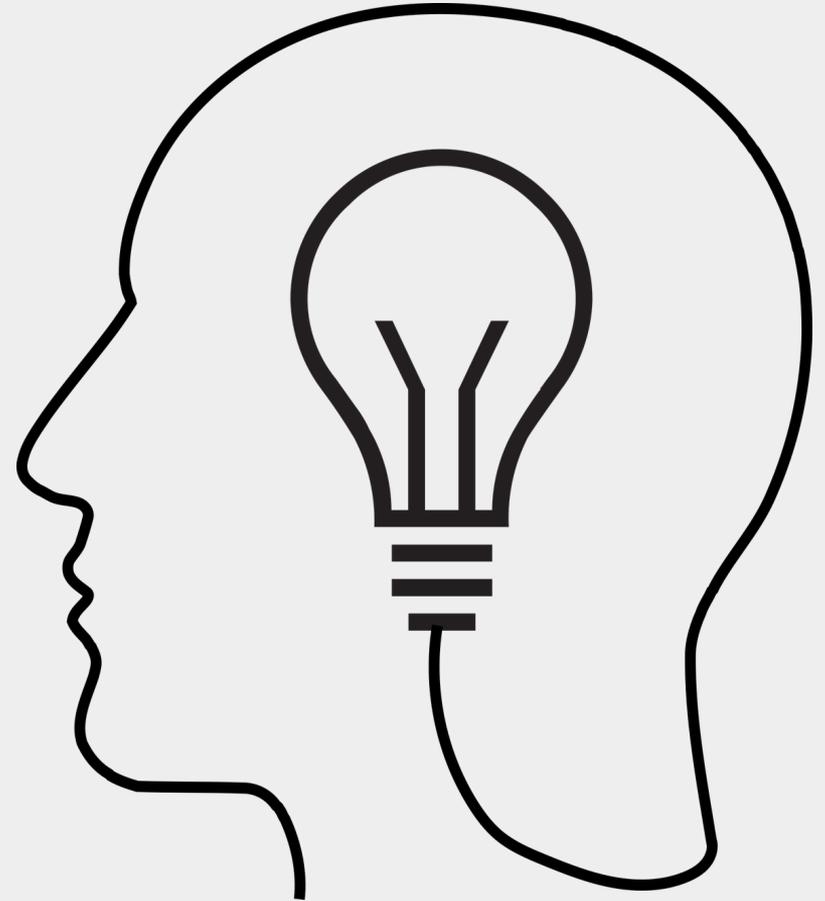
« Enfin, je pourrai... »

Où se situait votre  
attente?



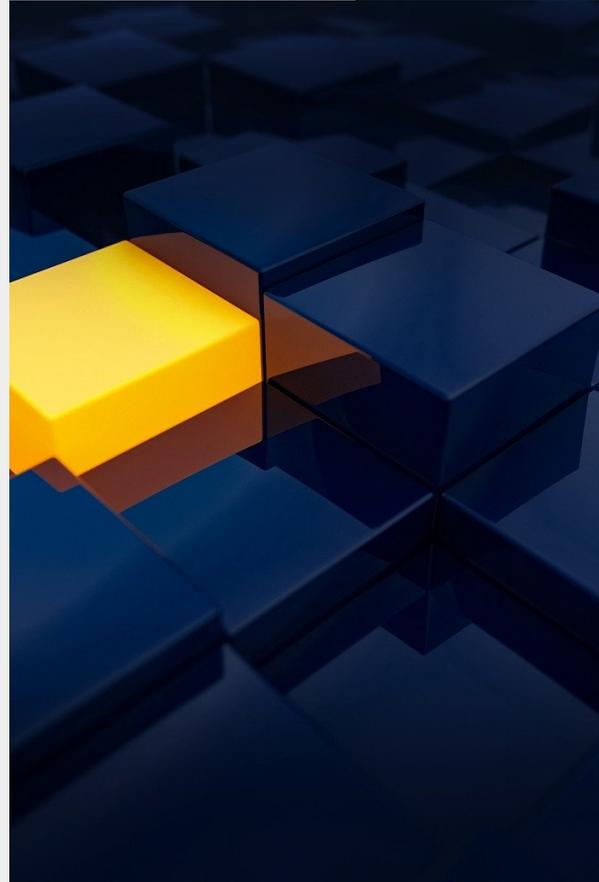
# L'engagement tacite des nouveaux cadres envers leur rôle

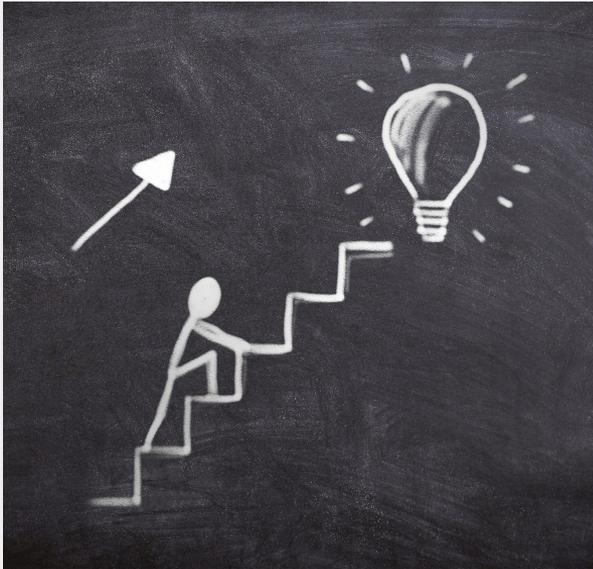
- Accepter une carrière de cadre dans une organisation, c'est accepter d'entreprendre un cheminement d'apprentissage tout au long de sa carrière ;
- Arrêter d'apprendre peut mener un cadre à une situation de clivage avec ses employés et... avec son organisation, le cas échéant.



# Voici les thèmes abordés dans l'atelier :

- La posture de l'apprenant pour une direction d'école ;
- Incarner ses décisions.





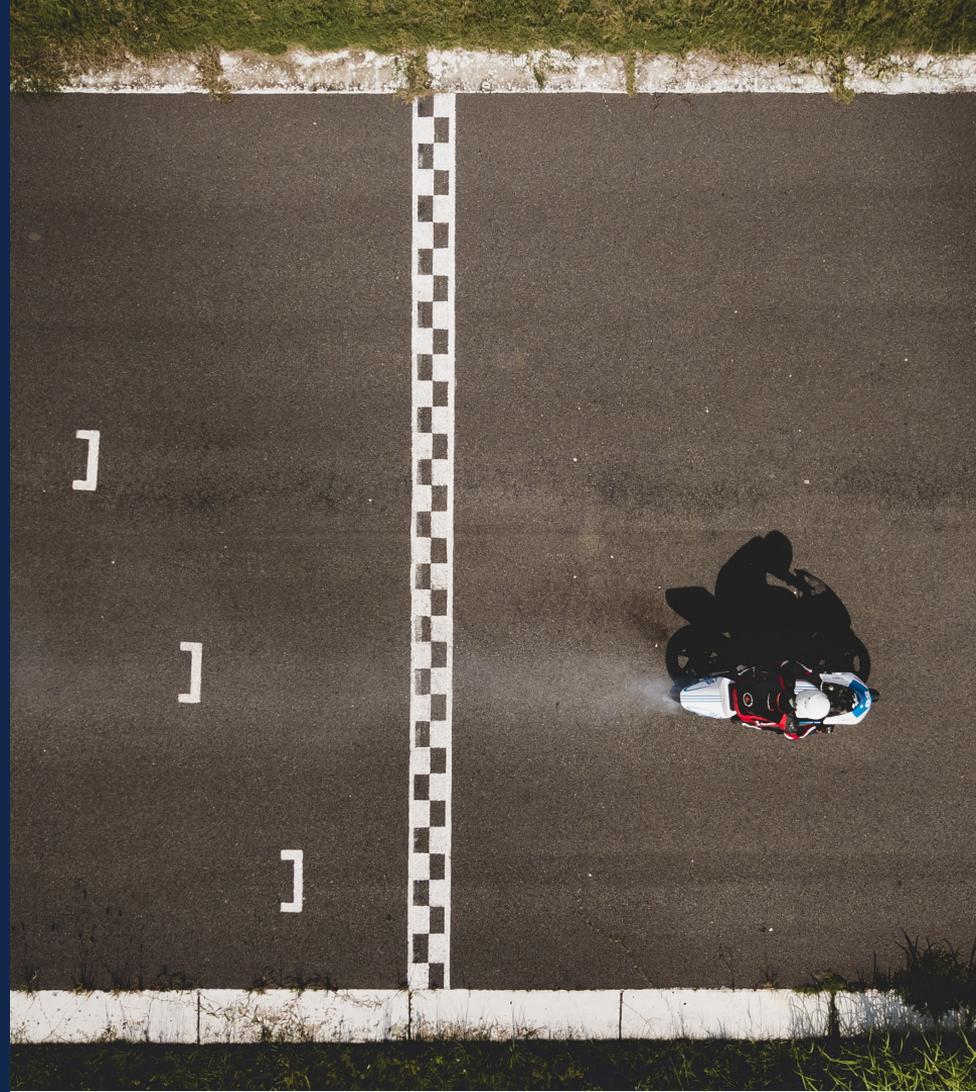
- « Les leaders sont aussi des apprenants qui doivent contribuer à créer de la cohérence au quotidien dans leur service » ;
- (Référentiel pour la gestion efficace d'un service CSSMB).

Quelle posture de l'apprenant pour les directions d'école?

## Quelle posture de l'apprenant pour les directions d'école?

Adopter une posture de l'apprenant pour une direction d'école, c'est se positionner délibérément comme un leader qui :

- Exerce son rôle avec humilité ;
- Accepte de ne pas tout savoir et de ne pas maîtriser tous les savoir faire des activités sous son autorité ;
- Développe sa confiance envers soi, envers ses moyens et aussi, sa confiance envers les autres, spécifiquement, ses employés et ses collaborateurs ;

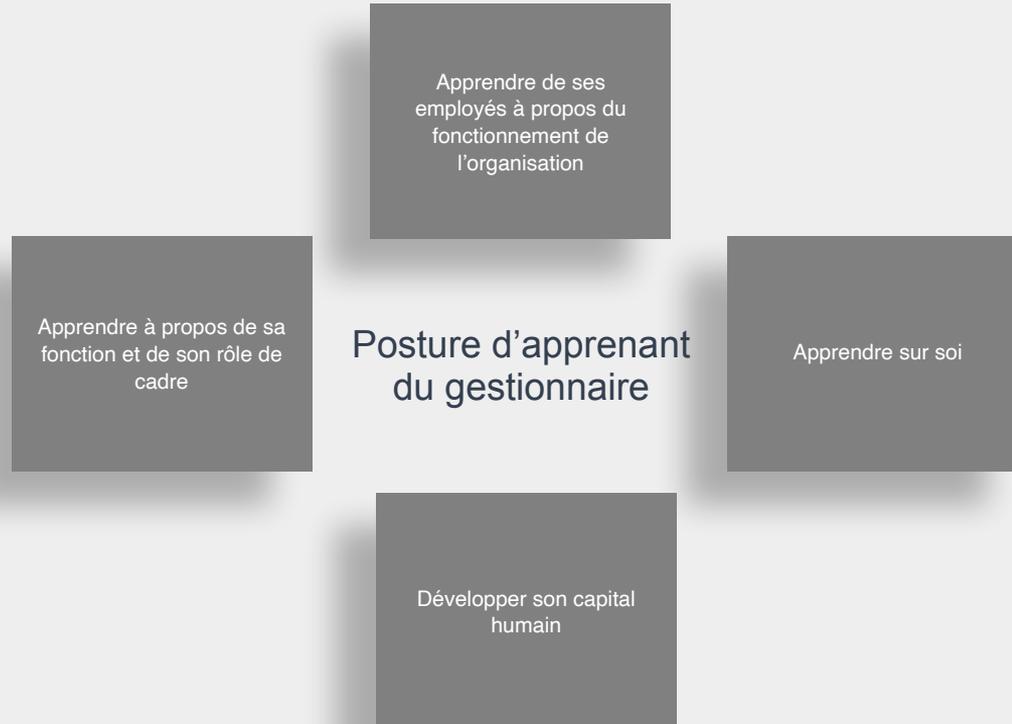


## Quelle posture de l'apprenant pour les directions d'école?



- Accepte que ses employés et ses collaborateurs fassent différemment les choses et qu'ils puissent réussir aussi bien sinon mieux que soi-même ;
- Accepte que ses employés en sachent plus que lui dans des domaines qu'il maîtrise ou qu'il ne maîtrise pas ;
- Accepte que ses employés le renseignent (et lui enseignent) à propos de la conduite des opérations du service, de l'école ainsi que sur le climat dans lequel elles se réalisent.

# Les domaines d'apprentissage de la direction d'école



- Les fondements, méthodes et techniques d'un métier, d'une profession ;
- Des apprentissages disciplinaires nouveaux afin de mettre à jour notre expertise disciplinaire ;
- Des apprentissages théoriques pour mieux comprendre son rôle dans l'organisation, les fondements, théories et méthodes de la gestion ;
- Ils constituent la base professionnelle de votre légitimité comme cadre.

Quels domaines  
d'apprentissage pour  
une direction d'école?

**Source :** Hargreaves, A. et M. Fullan (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*, Toronto, Ontario Principals' Council.

## Les apprentissages propres à son capital humain

*Tournés vers demain*



# Quels domaines d'apprentissage pour une direction d'école?

Les apprentissages propres à son capital social



## Apprendre à propos de sa fonction et de son rôle de cadre :

- Comprendre son rôle dans l'organisation ;
- Comprendre les attentes de mon supérieur immédiat par rapport à mon rôle de cadre ;
- Apprendre les savoir et savoir faire pour investir et assumer mon rôle de gestionnaire ;
- Apprendre à donner des avis professionnels à mes supérieurs ;
- Apprendre à gérer ma crédibilité à l'intérieur de mon équipe et dans mon organisation ;
- Apprendre à prendre, à assumer et à mettre en œuvre des décisions de qualité.

# Quels domaines d'apprentissage pour une direction d'école?

Les apprentissages propres à son capital social

Apprendre sur soi :

- Apprendre à propos de mon caractère et de ma personnalité ;
- Apprendre à propos de mes forces de mes difficultés et de mes freins, le cas échéant ;
- Apprendre à investir mon rôle d'apprenant en chef dans mon équipe ;
- Apprendre à jouer mon rôle d'acteur de l'organisation ;
- Apprendre à assumer mon leadership de façon délibérée pour le bien de l'organisation, de ses parties prenantes et pour le bien des élèves.



Apprendre de ses employés à propos du fonctionnement de l'organisation :

- Apprendre à faire confiance à mes employés ;
- Apprendre sur les processus mis en œuvre dans mon service ;
- Apprendre comment rehausser certains d'entre eux ;
- Apprendre comment rehausser la productivité de mes employés en déployant des activités intégrées de développement professionnel ;
- Apprendre à enrichir la coopération professionnelle au sein des employés de mon équipe.

## Les apprentissages propres à son capital humain

Quels domaines d'apprentissage pour une direction d'école?





Chaque direction d'école peut compter sur trois ressources personnelles :

- Sa personnalité ;
- Ses compétences professionnelles ;
- Son temps.

Après ses ressources personnelles, quelle est la principale ressource sur laquelle puisse compter la direction d'école dans son organisation ?

- Les compétences professionnelles de ses employés.

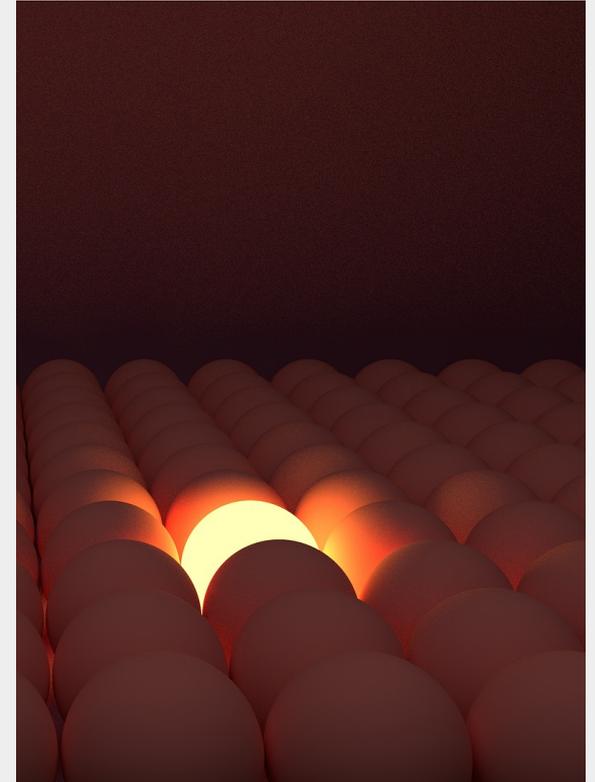
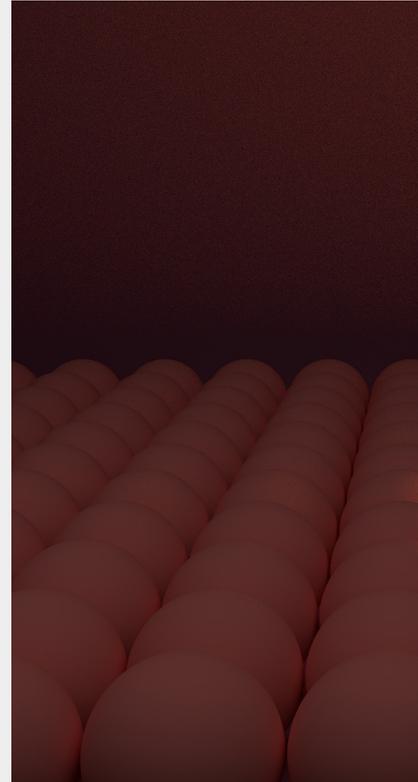
Quelles ressources disponibles à l'apprenant en chef ?

# Incarner ses décisions: Intellect et émotions

Un leader devrait incarner les décisions qu'il prend et qu'il met en œuvre.

Pour ce faire, il devrait intérioriser toute décision qu'il prend et :

- S'assurer que son intellect soit à l'aise avec la décision et sa mise en œuvre ;
- S'assurer d'être à l'aise avec les émotions qu'il ressent face à celle-ci et les conséquences qu'il peut anticiper.



## Incarner ses décisions:

S'appuyer sur des faits

S'appuyer sur des faits pour prendre une décision et assurer sa mise-en-œuvre :

- À propos de la situation actuelle ;
- À propos de la décision à prendre pour solutionner les difficultés de la situation actuelle ;
- À propos de la mise en œuvre de la décision et des solutions proposées ;
- Et à propos de l'adhésion de ses subalternes à la décision et à sa mise en œuvre.



Incarner ses décisions c'est également assumer son rôle de modèle auprès de ses employés.

Modéliser les attitudes et les comportements attendus:

- Identifiez une situation où vous avez joué délibérément un rôle de modèle auprès de vos employés.

Comment assumez-vous votre rôle de modèle?

# Incarner ses décisions

Assumer son rôle  
de modèle



# Incarner ses décisions :

Mon leadership de gestionnaire



- **En me nommant à mon poste, mon organisation reconnaît et m'attribue du leadership ;**
- **Reste à agir de sorte que mes employés reconnaissent et m'attribuent également du leadership.**

## Incarner ses décisions:

### Mon leadership de gestionnaire

- Mon leadership m'est attribué par les autres... Il n'est pas décrété ;
- Mon leadership se constate dans l'action ;
- Mes habiletés et mes compétences doivent être calibrées de temps à autres: (plus de la même chose ne produit pas nécessairement de rehaussement de mon leadership) ;
- Certains freins peuvent m'empêcher d'actualiser mon leadership.





- Votre leadership est-il contagieux?
- Fait-on appel à vous à cause de votre leadership?
- Reconnaît-on votre leadership?  
(implicitement? explicitement?)

**Incarner ses décisions :**  
Mon leadership de gestionnaire

# Prendre des décisions :

Décisions individuelles ou collectives



**À certains moments, s'appuyer sur des décisions individuelles de ses employés ne permet plus de solutionner une situation problématique collective.**

**Alors, seules des décisions prises collectivement, à l'initiative de la direction, permettront d'apporter des solutions constructives, équitables et pérennes à une problématique rencontrée à l'intérieur de l'école.**

- Identifiez une décision collective que vous avez prise dernièrement pour résoudre un problème qui touchait l'ensemble des employés de l'école?

## Qu'avons-nous appris ou réappris à propos du leadership d'une direction d'école?

Le leader d'une école :

- Entrepren un cheminement d'apprentissage qui s'échelonne tout au long de sa carrière ;
- Incarne ses décisions ;
- Est conscient de son rôle de modèle et l'assume pleinement ;
- Est capable de proposer et de prendre des décisions collectives afin de solutionner des problématiques propres à l'ensemble de l'école ;
- Voit son leadership reconnu par ses pairs, ses employés, ses élèves et leurs parents.

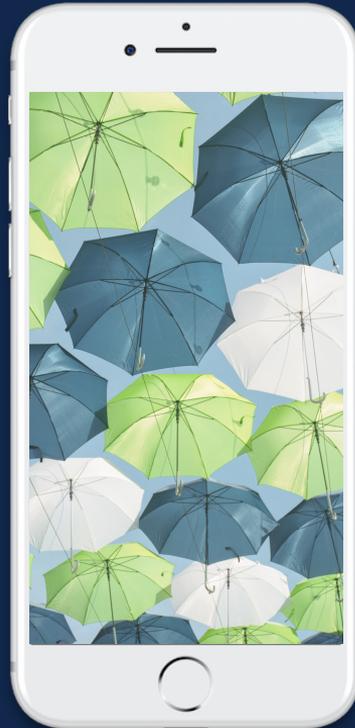




# MERCI!

Claude St-Cyr

[claud.st-cyr.1@umontreal.ca](mailto:claud.st-cyr.1@umontreal.ca)



# Bibliographie

Desrochers, A. (2021) L'approche de la réponse à l'intervention et l'enseignement de la lecture-écriture / sous la direction de Alain Desrochers, Québec, Presses de l'Université du Québec.

DuFour, R†., R†. DuFour, R. Eaker, T.W. Many et M. Mattos (2019). Apprendre par l'action, 3e éd., Manuel d'implantation des communautés d'apprentissage professionnelles, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Fullan, M. (2014). The principal, three keys to maximizing impact, San Francisco, Jossey-Bass.

Hargreaves, A. et M. Fullan (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school, Toronto, Ontario Principals' Council.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. New York, The Wallace Foundation.

# Collections



Leadership et administration de l'éducation

:  
<https://www.puq.ca/catalogue/collections/liste-leadership-administration-education-68.html>

Formation et développement professionnel  
des directions d'établissement  
d'enseignement :

<https://www.puq.ca/catalogue/collections/liste-formation-developpement-professionnel-des-directions-etablissement-77.html>

L'Apprentissage visible pour les  
enseignants :

<https://www.puq.ca/catalogue/livres/apprentissage-visible-pour-les-enseignants-2967.html>