

Développer la cohérence

Rôle des leaders dans l'établissement d'un processus collectif favorisant le changement dans les écoles et les systèmes scolaires

PAR MICHAEL FULLAN ET JOANNE QUINN

La surcharge, les initiatives multiples, le cloisonnement et les mandats axés sur la conformité semblent désormais la norme en matière d'administration scolaire. Il est inévitable que les forces systémiques en place engendrent un roulement continu.

Les leaders scolaires efficaces en sont conscients et s'efforcent de remédier à la situation. Qui plus est, ils aident leurs organisations à surmonter la lassitude qui s'installe face à l'innovation, en favorisant le développement de la cohérence. Notre collaboration avec de nombreux créateurs de cohérence dans divers milieux scolaires nous a enseigné comment les leaders scolaires performants aident leurs organisations à maintenir le cap grâce à la cohérence. Ces expériences ont contribué à la création de notre cadre de cohérence.

Compréhension commune

Tout d'abord, précisons ce que la cohérence est et n'est pas. Elle n'est pas simplement une question d'harmonisation des objectifs, des ressources et des structures, bien que cela puisse être utile. Nous définissons la cohérence comme une compréhension commune de la nature du travail à accomplir. Autrement dit, la notion est uniquement et totalement subjective.

Il n'est pas très utile pour les leaders en éducation d'« expliquer » la cohérence ou de miser sur des plans stratégiques astucieux. Étant donné que la cohérence existe dans l'esprit des gens, il faut la développer au sein de groupes donnés.

Alors, comment les leaders parviennent-ils à développer une compréhension commune du travail à accomplir compte tenu des bouleversements ainsi que du roulement incessant des politiques et des intervenants? Il n'y a qu'une seule façon d'y arriver — soit par une interaction délibérée entre les membres de l'organisation, en travaillant dans un but commun, en déterminant et en consolidant ce qui fonctionne, et en donnant un sens au travail au fil du temps.

Principales caractéristiques

Les créateurs de cohérence savent que celle-ci est cumulative et que la quête est perpétuelle. Le bon sens vous dit et l'expérience vous a enseigné que les choses changent : certains membres du personnel s'en vont alors que d'autres arrivent, les politiques évoluent, l'environnement se transforme, les nouvelles idées foisonnent et ainsi de suite. Les créateurs de cohérence s'efforcent de réduire ou d'éliminer les distractions et d'atteindre un degré de cohérence ou de compréhension commune d'environ 80 %.

Nous avons acquis ce savoir en travaillant en partenariat avec des centaines de leaders scolaires qui ne se satisfaisaient pas d'être assujettis à leur environnement. Notre travail passe de la pratique à la théorie, et vise à cerner ce que font les leaders efficaces, puis à en vérifier l'application dans différentes circonstances. Nous accompagnons également ces leaders, dans le cadre d'ateliers et de consultations, dans leurs efforts visant à régler les problèmes qui surviennent au quotidien.

Trois aspects caractérisent les travaux sur la cohérence :

- ▶ il faut viser le système dans son ensemble (100 % des écoles relevant d'une commission scolaire ou toutes les commissions scolaires d'une province);
- ▶ il faut s'appuyer sur la pédagogie — les pratiques efficaces en matière d'enseignement et d'apprentissage;
- ▶ il faut toujours vérifier l'impact et les rapports de causalité du point de vue des progrès mesurables réalisés par tous les élèves, surtout dans le cas des résultats difficiles à mesurer.

La cohérence est le fruit de ce travail concret.

Composantes interreliées

Le cadre de cohérence (voir l'illustration) est décrit dans notre nouveau livre. Pour avancer dans le domaine complexe et subjectif de la cohérence, il faut d'abord s'entraîner à la simplicité. Cela sous-entend d'aborder un problème complexe en cernant un petit nombre de facteurs clés (c'est la partie simple), puis de combiner ceux-ci de façon optimale (c'est la partie complexe). Sans cela, vous ne pourrez pas développer la cohérence ni favoriser l'acquisition d'une compréhension subjective commune par un grand nombre de personnes. Le cadre de cohérence compte quatre composantes essentielles :

- ▶ une orientation ciblée, laquelle favorise l'établissement d'un but commun;
- ▶ le développement de cultures collaboratives, ce qui favorise le renforcement de l'expertise;
- ▶ l'enrichissement de l'apprentissage, ce qui accélère l'amélioration et l'innovation;
- ▶ l'obligation de reddition de comptes, en fonction de l'expertise développée à l'interne.

Il faut d'abord se rappeler que le modèle n'est pas linéaire. Les quadrants ne sont pas abordés selon un ordre établi. Chacune des quatre composantes est au service des trois autres. Les actions prises dans l'un ont un impact dans les autres.

Examinons les quatre composantes du cadre et le rôle central du leader à la fois en tant qu'activateur et que lien entre les composantes.

▶ **Orientations ciblées.** Tout d'abord, vous devez avoir une conception claire de votre impératif moral, des objectifs qui orienteront votre stratégie et du leadership de changement dont vous devrez faire preuve pour mobiliser les gens.

La multiplication des buts et des initiatives de nature changeante, ponctuelle et indépendante ne favorise pas l'établissement d'objectifs ayant un impact réel. Réduire le nombre d'initiatives et se concentrer sur deux ou trois objectifs en employant une stratégie claire permet de développer la cohérence.

Le conseil scolaire de la région de Peel, en Ontario, qui regroupe plus de 200 écoles, a utilisé récemment la stratégie « réduire, recadrer, éliminer » pour s'attaquer aux problèmes de surcharge (trop d'initiatives) et de fragmentation (initiatives qui ne semblent pas avoir de liens entre elles). Peel est un conseil scolaire performant qui sert une population diversifiée, mais les

directions d'école et les enseignants se sentaient dépassés. Les leaders du district ont travaillé avec les directions d'école et des groupes constitués de personnel clé en vue de cerner le problème et d'éliminer les distractions. On a ensuite développé une compréhension commune de quatre domaines d'action en matière de rendement et d'innovation.



Source : Graphique par Taryn Hauritz, tiré de *Cohérence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*, par Michael Fullan et Joanne Quinn, Corwin : Thousands Oaks, CA

Toutefois, les objectifs et la stratégie ne suffisent pas. L'organisation a besoin d'un leadership axé sur le changement. Nous avons découvert une chose étrange — à savoir que le simple fait de cerner ce qui semble être de bonnes idées, même avec des preuves à l'appui, n'est pas un gage de réussite. Nous avons plutôt appris que les processus de changement efficaces façonnent et refaçonnent les idées de qualité à mesure qu'ils renforcent chez les personnes impliquées leur potentiel et leur appropriation.

Au départ, bien des gens ne sont pas convaincus que les idées ont de la valeur simplement parce que les leaders le pensent. Il se peut qu'ils ne se sentent pas compétents ou qu'ils craignent d'échouer, ou encore que le leader soit dans l'erreur. Or, selon notre définition, les leaders apprennent aussi quelque chose en participant au processus. C'est pourquoi nous disons que les leaders « participent en tant qu'apprenants » et découvrent dans l'action comment faire des progrès.

C'est la raison pour laquelle ce n'est pas une bonne idée de passer beaucoup de temps à formuler la vision avant de passer à l'action. C'est en faisant le travail, surtout de façon collaborative, que la vision initiale s'incarne. Les leaders doivent établir une vision directionnelle, puis utiliser conjointement la deuxième composante pour soutenir une action délibérée.

▶ **Cultures collaboratives.** Cette composante est une compagne essentielle de l'orientation ciblée. Les leaders établissent une culture non moralisatrice de l'épanouissement professionnel. Cela signifie qu'il est acceptable de commettre des erreurs tant que vous travaillez à atteindre les objectifs et que vous apprenez de vos actions — et, par le fait même, commettez de moins en moins d'erreurs.



La directrice Michelle Pinchot (à droite) de l'école Peters K-3 Elementary (Garden Grove, Californie) s'est attaquée à un important problème de rendement en mettant sur pied trois équipes collaboratives, dont une chargée du leadership pédagogique.

Ils assument le rôle d'apprenants en chef en participant au processus d'apprentissage et soutiennent le travail collaboratif visant à trouver des solutions aux problèmes constatés. Il ne s'agit pas de simplement créer un lieu où les gens se sentent bien, mais plutôt de développer l'expertise de chacun en fonction d'un but commun.

Nous l'avons constaté à l'école Peters K-3 Elementary (Garden Grove Unified School District, Californie), alors que le personnel, qui faisait face à un important problème de rendement, s'est mobilisé en vue de mettre sur pied des équipes collaboratives. La directrice a utilisé une stratégie de pression et d'attraction. La pression a consisté à mettre en relief les données confirmant le rendement médiocre et l'urgence d'apporter des améliorations. Tandis que l'attraction impliquait d'écouter les idées des enseignants et de mettre sur pied trois sortes d'équipes pour assurer la gestion de l'école.

En cinq ans, l'école Peters a fait des progrès considérables, les hausses ayant atteint les deux chiffres en littératie l'année dernière. La cohérence est manifeste, puisque tous les membres du personnel sont en mesure de « joindre la parole à l'acte ». Ils sont capables d'exprimer clairement les objectifs d'amélioration, la stratégie pour y parvenir et leur rôle dans le processus de changement.

Nos propres travaux sur le capital professionnel et ceux de John Hattie sur l'expertise collaborative démontrent que miser sur l'efficacité collective est de loin la stratégie de changement la plus puissante lorsque le groupe sait garder le cap et est bien dirigé. Les leaders font appel au groupe pour changer le groupe. Ils prennent part au processus en tant qu'apprenants, mais établissent également une culture qui donne aux gens l'occasion d'apprendre les uns des autres, d'acquérir des connaissances sur certains problèmes particuliers et sur les pratiques permettant de les résoudre.

Dans ce processus, la cohérence devient fonction de l'interaction entre l'explicitation des idées (lorsque l'orientation est ciblée) et la culture de changement qui permet d'apprendre du travail accompli. Bref, lorsque vous instaurez une orientation ciblée et une culture collaborative, vous êtes sur la bonne voie. Vous jetez les bases d'un processus qui vous permettra d'aller encore plus en profondeur.

► **Enrichissement de l'apprentissage.** La troisième composante tient compte du fait que les écoles et les systèmes ayant une influence sur l'apprentissage des élèves ont un engagement profond envers l'apprentissage et l'enseignement.

Au lieu de chercher une solution rapide, ils essaient plutôt de créer des communautés collaboratives axées sur le questionnement qui examinent en profondeur les pratiques pédagogiques et les résultats des élèves. Certains se concentrent sur la mise en place des compétences fondamentales (par exemple, en littératie), tandis que d'autres s'attaquent à l'apprentissage plus en profondeur, accéléré par les technologies numériques.

Par exemple, nous avons mis sur pied un partenariat mondial regroupant plus de 800 écoles dans sept pays, dont l'objectif est de transformer la pédagogie et d'enrichir l'apprentissage, de façon à ce que les élèves acquièrent les habiletés essentielles et les compétences d'apprentissage en profondeur (www.npdl.global). La transformation des pratiques pédagogiques modifie le rôle des élèves, des enseignants et des familles en tant que partenaires de l'apprentissage. Les premières données indiquent que les élèves deviennent de « parfaits agents de changement » qui influencent les pratiques pédagogiques ainsi que l'organisation de l'école, et servent de catalyseur du changement sociétal (<http://nationswell.com/students-help-humanity-core-learning/>).

Il s'agit d'une approche révolutionnaire du point de vue de l'apprentissage, qui utilise l'accès aux technologies numériques comme plateforme d'accélération. Les défis d'une telle transformation nécessitent qu'on fasse appel aux quatre volets du cadre de cohérence.

► **Obligation de reddition de comptes.** Dans le cas de la dernière composante, on reconnaît qu'une reddition de comptes externe mal intentionnée ne fait qu'empirer les choses, mais une autre approche se révèle beaucoup plus efficace. L'idée est de se concentrer sur la reddition de comptes interne avant d'introduire la reddition de comptes externe. Les leaders doivent développer l'expertise interne de leurs organisations, de façon à pouvoir établir une solide culture de reddition de comptes interne.

La reddition de comptes interne implique que le groupe accepte individuellement et collectivement qu'il est responsable de sa performance. Le cadre de reddition de comptes externe vient ensuite renforcer le processus. Les conditions pour assurer la reddition de comptes interne comprennent l'établissement d'objectifs précis, la transparence en ce qui concerne les pratiques et les résultats, une attitude exempte de jugement de valeur, un engagement à évaluer l'impact, l'utilisation des données probantes pour apporter des améliorations et, enfin, un engagement envers le système de reddition de comptes externe établi (même s'il n'est pas adéquat).

Les décideurs ont tout intérêt à investir dans le développement de la reddition de comptes interne. On peut se réjouir du fait que les systèmes de reddition de comptes externe semblent miser de moins en moins sur une évaluation excessive, mais rien n'indique qu'on s'oriente davantage vers des mécanismes de reddition de comptes interne. Concrétiser les trois premiers volets du cadre de cohérence équivaut à établir des conditions favorables à la reddition de comptes. Il faut ensuite travailler explicitement à assurer la reddition de comptes interne en développant une expertise qui permettra de composer avec le système de reddition de comptes externe.

Maîtriser le cadre

Jusqu'à maintenant, nous avons abordé de façon plutôt implicite le rôle du leadership, qui permet d'arrimer et d'intégrer les quatre composantes du cadre de cohérence. Il est certain que le rôle des leaders consiste à aider les acteurs du système à assimiler le cadre de cohérence, de façon à ce que cela se traduise dans leurs actions. Étant donné que les gens vont et viennent et que les circonstances changent, le développement de la cohérence est une tâche sans fin.

Il reste un dernier point essentiel : le but principal d'un leader est d'instaurer une culture collaborative cohérente pour une période d'au moins cinq ans, de manière à ce qu'il devienne non indispensable. Ceci est tout à fait logique puisque si trop de choses dépendent du leader, l'organisation s'écroulera s'il s'en va. D'autre part, un leader qui travaille sans cesse au développement de la cohérence chez les autres prépare l'avenir. Les nouveaux membres de l'équipe de leadership apprennent à stimuler le développement de la cohérence, ce qui sera ultimement à l'avantage de l'organisation.

Bref, développer la cohérence est un perpétuel casse-tête, mais force est de constater que les leaders qui veulent changer les choses sont attirés par un tel défi. Une orientation ciblée permet d'entrer dans le jeu, les cultures collaboratives tracent la voie du changement, l'enrichissement de l'apprentissage est la principale stratégie pour améliorer les résultats des élèves, et l'obligation de reddition de comptes est essentielle pour mesurer les progrès ainsi que pour se responsabiliser et rendre des comptes à la population.

Toutes ces idées offrent aux leaders du monde de l'éducation la possibilité de relever un défi qui leur permettra de changer les choses de façon durable au sein de leurs organisations et de la société dans son ensemble. ■



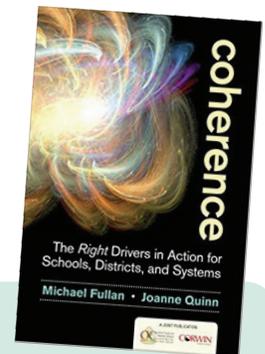
MICHAEL FULLAN



JOANNE QUINN

MICHAEL FULLAN a été doyen de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario de l'Université de Toronto (Ontario).
Courriel : mfullan@me.com. Twitter : @MichaelFullan1.

JOANNE QUINN, ancienne directrice générale de conseil scolaire, est directrice - Réformes systémiques et développement de l'expertise pour Michael Fullan Enterprises (Toronto, Ontario).



Ressources supplémentaires

Les deux auteurs de l'article indiquent qu'une description plus détaillée du fonctionnement de leur modèle est fournie dans leurs récents ouvrages intitulés *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts and Systems* et *Taking Action Guide: Building Coherence in School Districts and Systems*. On trouvera également dans ce dernier, des outils pour développer la cohérence dans un système scolaire.

Autres lectures suggérées :

- *What Works Best in Education: The Politics of Collaborative Expertise* par John Hattie, Pearson, London.
- *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School* par Andrew Hargreaves et Michael Fullan, Teachers College Press, New York, N.Y.