

VOS commentaires

PRINTEMPS 2009

sur le leadership et la pensée intégrative



Chères collègues,
Chers collègues,

J'ai été ravi de voir que l'édition du printemps d'*En conversation* consacré à Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management, a suscité beaucoup de réflexion de la part des leaders du milieu scolaire.

Ce sont des idées audacieuses; plusieurs d'entre vous l'ont fait remarquer. La pensée intégrative exige, comme l'indique un lecteur, ce que Heifetz appelle « être à la fois sur le balcon et sur la piste de danse ». En revanche, je pense que nous pouvons tous percevoir d'emblée la valeur de cette approche, et que l'aptitude à envisager l'ensemble et les parties peut nous donner la chance de trouver des solutions innovatrices à des problèmes complexes. Un lecteur, par exemple, nous écrit au sujet de la mise en œuvre de ces concepts dans le cadre de la restructuration des milieux scolaires. Il sera intéressant de voir comment la pensée intégrative soutient ce processus, en particulier pour la prise de décisions nécessaires, puisque c'est une situation caractérisée par la présence d'exigences apparemment contradictoires dont parle Roger Martin.

Je vous suis reconnaissant d'avoir bien voulu partager le fruit de vos réflexions avec d'autres leaders scolaires de la province, et je vous encourage à continuer de nous écrire.

Le sous-ministre de l'Éducation,

Kevin Costante



Numéro de printemps 2009

Extraits des réponses des lectrices et des lecteurs du numéro de printemps 2009

Le concept de la pensée intégrative

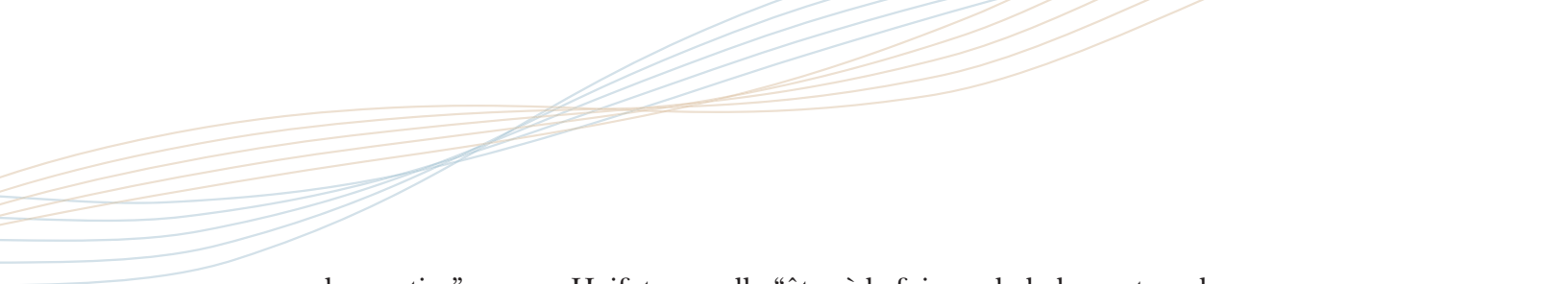
« Le concept de la pensée intégrative va plus loin que toutes les théories du leadership que nous voyons dans les cours sur le leadership éducationnel. Il est rafraîchissant de se faire confirmer qu’aucun modèle de leadership ne convient à toutes les situations. Le leadership est contextuel, et chaque théorie ou activité convient à une situation en particulier, mais non à toutes. »

« L’adoption de la pensée intégrative dans le courant dominant de la recherche sur les actions du leadership représente une innovation qui tombe à point nommé. Dans mon cas, toutefois, c’est un concept difficile à saisir, même si j’ai suivi le programme de formation d’agentes et d’agents de supervision à Rotman et que j’ai lu le livre de Roger Martin. La mise en pratique n’est pas évidente, peut-être parce que, comme chez les artistes, “il n’y a pas de directive claire” qui vous indique où commence et se termine la pensée intégrative. C’est peut-être une façon de penser qui exige de la patience et de la pratique. Ou encore, c’est un modèle mental parmi d’autres, une “abstraction imparfaite” dont on a besoin pour fonctionner dans le monde. »

« Je suis intrigué par les concepts présentés dans le modèle de Roger Martin. Je vois bien le besoin de comprendre et de mettre en question notre propre “vision du monde” ou “position” pour percevoir toutes les complexités et possibilités inhérentes à toute alternative difficile. L’idée de faire une pause et d’examiner la situation quand apparaît un signal d’alarme m’a également interpellé. Tous les jours, je prends des centaines de décisions, et il m’arrive de les prendre trop vite parce que je suis obligé de le faire sans avoir le temps d’envisager la possibilité d’une solution innovatrice. À présent, si je n’ai pas le choix entre deux bonnes options, je mettrai ma décision en suspens afin d’avoir le temps de réunir des informations et de réfléchir. La clé sera d’aménager des périodes de réflexion. »

La pensée intégrative dans le contexte scolaire

« La pensée intégrative a d’importantes répercussions sur notre façon d’être des leaders dans le milieu scolaire : ma façon de penser de cette manière m’a énormément aidé dans la collaboration avec mes collègues sur la prise de décisions au jour le jour. Cela m’a aidé à “tenir compte de l’ensemble en travaillant



sur les parties”, ce que Heifetz appelle “être à la fois sur le balcon et sur la piste de danse”, une attitude de plus en plus nécessaire lorsqu’on veut faire l’équilibre entre les tensions dont parle Duignan quand on fait face à des problèmes nouveaux dans un contexte nouveau. En Ontario, nous vivons une transformation radicale, passant de la prestation d’un curriculum à la réponse aux besoins diversifiés des élèves, et la pensée intégrative est un modèle de réflexion qui peut déclencher le genre de changement exigé par les apprenantes et les apprenants. »

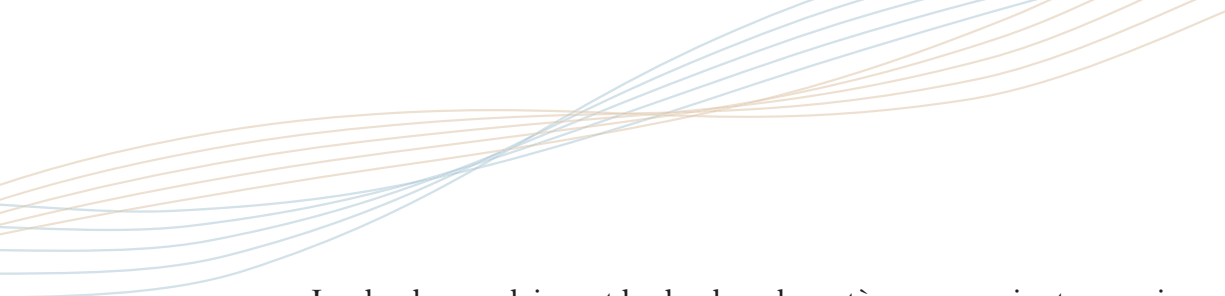
« Le leader qui essaie d’utiliser la pensée intégrative se heurte à plusieurs obstacles. L’un des objectifs de la prise de décision dans le contexte actuel, c’est d’être transparent pour tous. Même si un leader applique la pensée intégrative et crée des modèles qui intègrent ce niveau de complexité, il est souvent difficile pour les autres intéressés de visualiser tous les éléments de la réflexion. Les penseurs intégratifs se heurtent à des intervenantes à des intervenants qui s’en tiennent à leur point de vue et qui ne sont pas prêts à comprendre le processus de réflexion. Il est souvent difficile d’avoir une prise de décision transparente quand le processus a été très complexe. »

« L’article m’a amené à examiner comment je sélectionne l’information que je fournis au personnel au moment de prendre des décisions en commun. Par exemple, quand on parle de l’influence du milieu familial sur le rendement de l’élève, j’ai tendance à couper court parce que je trouve cela stérile – une façon pour le personnel de chercher des excuses pour les élèves qui ne réussissent pas, comme le dit Asa Hilliard. Désormais, je laisserai ce genre de réflexion se poursuivre, et je m’en servirai pour façonner la décision en demandant ce qu’on peut faire avec cet aspect de la situation. »

La pensée intégrative en pratique

« Il est difficile de s’engager dans une prise de décisions collective avec la pensée intégrative, surtout quand chaque membre du groupe a son propre objectif en tête. »

« Le temps peut poser des difficultés quand on essaie d’utiliser la pensée intégrative. Dans la vie courante, on est bombardé de tant de tâches que les plus importantes risquent d’être coincées entre d’autres qui le sont moins. Maintenant que la fin de l’année approche et qu’on a la chance d’en faire le bilan, il apparaît qu’on a consacré beaucoup de temps à des problèmes sur lesquels on n’a eu, en fin de compte, que peu de prise. Il serait certainement utile de faire ce genre de bilan à différents moments pendant l’année, et cela pourrait nous inciter à utiliser plus souvent la pensée intégrative. »



« Les leaders scolaires et les leaders du système pourraient au moins envisager la mise en œuvre de la pensée intégrative face à d'importants changements. Dans notre conseil scolaire, par exemple, nous travaillons actuellement sur un projet visant à créer le premier établissement allant de la maternelle à la 12^e année. Ce n'est pas un changement apprécié de tous. L'école secondaire ne veut pas sacrifier d'espace, les parents de l'école élémentaire ne veulent pas que leurs enfants côtoient des élèves plus âgés, les enseignants de l'élémentaire s'inquiètent de la sécurité, etc. Le changement est justifié pour des raisons économiques. Or, si l'on utilise la pensée intégrative pour envisager toutes les possibilités, cette situation pourrait être vue comme une chance à saisir et non comme une obligation imposée. »

« La pensée intégrative nous donne la chance d'envisager tous les aspects d'un problème ou d'une situation. On peut alors faire un choix qui, espérons-le, nous donnera le meilleur de deux mondes ou plus. Les concepts présentés dans l'article nous invitent, en tant que leaders du monde de l'éducation, à sortir des sentiers battus et à tenir compte des besoins de tous quand on essaie de choisir une option. »