



## Commentaire : Le leadership : une réflexion

Leo La France, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)

### RÉSUMÉ

Ce commentaire présente dix directives en matière de leadership. Celles-ci découlent des 35 années de carrière de l'auteur en tant que professeur et gestionnaire. L'auteur fait ressortir le caractère inévitable du changement dans le domaine de l'éducation, la complexité de la tâche à accomplir et la nécessité de réagir aux nouvelles situations. Il affirme que la clé du leadership et, ultimement, de la réussite scolaire, réside dans l'attention que l'on porte aux relations interpersonnelles.

**R**édiger un commentaire sur le thème du leadership n'est jamais une tâche facile. Les recherches sur les qualités qui font un bon leader permettent indéniablement de jeter un regard plus approfondi sur la théorie du leadership que ne le fera ce commentaire. Je tenterai plutôt ici de vous communiquer mes perceptions, qui sont l'aboutissement de 35 années d'expérience dans le domaine de l'éducation à titre d'enseignant et d'administrateur.

Ces commentaires s'inspirent des diverses expériences acquises en classe et comme chef de service, directeur d'école et administrateur de commission scolaire, postes qui m'ont toujours offert d'innombrables possibilités de croissance. Le domaine de l'éducation doit changer. C'est inévitable. Très peu de domaines, s'il en est, sont aussi complexes ou dynamiques, et répondent aux besoins d'autant de publics que celui-ci. Le besoin de questionner ces changements, de s'y adapter et d'y réagir s'appuie sur le fait que nous travaillons avec des êtres humains. Dans notre domaine, tout revient aux relations interpersonnelles. C'est au moyen de l'innovation

et en tentant sans cesse de relever le niveau de connaissance et de bien-être des étudiants que les éducateurs engagés contribuent à leur succès.

L'évaluation annuelle que je fais à titre de directeur général m'a permis d'établir dix principes sur lesquels se fondent mes convictions. Des objectifs ont ensuite été établis et validés par l'ensemble de l'équipe de direction. Voici la liste de ces dix principes, ainsi qu'une brève description de chacun.

### **1) L'élève doit être au cœur de toutes les décisions.**

La première question que l'on doit se poser avant de prendre une décision porte sur l'incidence qu'elle aura sur les étudiants que nous avons pour mission d'éduquer. Nous devons être disposés à prendre les décisions difficiles qui s'imposent devant la très grande diversité de nos clientèles. Les décisions associées aux programmes sont souvent difficiles à prendre et doivent tenir compte du point de vue de l'ensemble des personnes concernées. Les enfants (ou les apprenants adultes que nous avons pour mission de servir) doivent être au cœur de nos décisions.

### **2) S'inspirer du passé pour avancer vers l'avenir**

L'avènement des commissions scolaires linguistiques a produit son lot de bouleversements au cours de la dernière décennie. Nous devons voir ces changements comme une occasion de nous attarder aux leçons apprises, aux occasions ratées et aux réussites passées. La reconnaissance des problèmes passés peut par ailleurs nous éviter d'innombrables heures de travail et nous fournir un soutien fort utile dans les situations difficiles.

### **3) S'entourer de gens compétents et positifs**

Les hauts et les bas que nous connaissons en éducation ne sont pas faciles à expliquer aux profanes. La tâche s'avère encore plus ardue lorsque l'on s'attarde aux moments négatifs. En tant que leaders, il faut impérativement s'entourer de gens qui n'ont pas peur de s'affronter les uns les autres sur le plan intellectuel et qui savent éviter de ramener les débats à des questions personnelles susceptibles de créer des différends insurmontables. S'entourer de gens compétents ne veut pas dire s'entourer de gens qui sont comme soi. Le défi consiste plutôt à bâtir une équipe dont les membres sont capables d'aborder un problème sous tous ses angles et d'évoluer dans un climat de confiance mutuelle.

#### **4) Toujours apprécier ce que les gens font pour soi (et le leur dire)**

Chacun aime être reconnu pour ce qu'il fait de bien. Il est de toute première importance de créer des occasions de rencontrer les employés de tous les niveaux de l'organisation pour valider leur contribution au soutien de nos étudiants et de notre mission.

#### **5) Se rappeler l'importance de la famille et des amis**

Il est si facile de se laisser prendre à tenter de résoudre le prochain problème ou de relever le prochain défi. L'éducation est une profession qui joue sur les émotions. Prenez le temps de discuter avec les gens en qui vous avez confiance et qui vous aident à garder les deux pieds sur terre. Les amitiés nous soutiennent et nous donnent des ailes.

#### **6) Ne pas oublier de rire**

Apprenez à rire chaque fois que l'occasion se présente. Apprenez à rire avec vos collègues et ne craignez jamais de rire de vous-même.

#### **7) Éviter de s'empêtrer dans des structures hiérarchiques**

La hiérarchie peut jouer un rôle important lorsqu'une décision doit être prise rapidement ou lorsqu'il s'avère impossible d'obtenir un consensus. La recherche de consensus et les débats exigent davantage d'efforts, mais cela permet aux gens de mieux comprendre les choses et de prendre leurs propres décisions. Tous les membres de l'organisation, quel que soit le palier où ils se trouvent, doivent être entendus. Le défi n'est pas de prendre la décision, mais bien de la communiquer de façon à ce qu'elle soit bien interprétée.

#### **8) Ne pas craindre de prendre des risques**

Il ne faut pas avoir peur de prendre des risques et d'encourager les autres à le faire. Prendre des risques ne veut pas dire être négligent, mais agir dans le respect des objectifs clairement définis par l'organisation. Une saine gestion des risques permet d'évoluer tout en pensant librement.

## 9) Favoriser les relations interpersonnelles et le soutien mutuel

Cet énoncé nécessite une explication. Le besoin de traiter les gens avec dignité et respect est vital. C'est une nécessité absolue dans le domaine du leadership.

## 10) Croire en soi-même et en ses collègues

La confiance peut parfois être ébranlée compte tenu de la place que l'éducation occupe dans l'opinion publique. À moins de partager une vision commune, qui est exprimée dans un langage commun et comprise de tous, la confiance risque d'être éprouvée.

J'espère que mes commentaires ne donneront pas à penser que mes opinions sur le leadership se réduisent à ces dix principes ou que je crois qu'il suffit de suivre une recette pour régler les problèmes. Comme je l'ai déjà dit, l'éducation est une affaire de relations interpersonnelles qui demande des efforts. Comme Yogi Berra l'a dit un jour: «Il est difficile de faire des prédictions, en particulier à propos du futur.»

Croyez en votre propre intégrité, prenez le temps d'écouter les gens et traitez-les avec dignité et respect!



## Commentary: Reflections on Leadership

Leo La France, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)

### ABSTRACT

This commentary presents 10 guiding principles on leadership that are rooted in the author's 35-year career as a teacher and administrator. The author stresses the inevitability of change in education, the complexity of this work, and the need to be responsive to evolving situations. He states that attention to relationships is the most important element of leadership and, ultimately, student success.

The task of writing a commentary on leadership is always a daunting one. Research into the qualities of a good leader no doubt offers more insight into the theory of leadership than this piece will offer. What I will attempt to convey are my perceptions as a teacher and administrator after 35 years in education.

These comments are rooted in a variety of experiences in the classroom, as a department head, as a school principal and as a school board administrator where the opportunities to grow were ever present. Change in education is inevitable. Very few, if any, endeavours are quite as complex or dynamic, responding to so many different publics. The need to adapt, react and question those changes is based on working with people. It is all about relationships. Implementation and innovation lead to student success as a result of committed educators looking to improve a student's knowledge and well-being.

My annual evaluation as Director General led me to identify ten principles on which my belief system is based. System goals were then identified and validated with the entire management team. These ten principles are listed below with a brief description.

### **1) The student must be at the centre of all decisions**

The first question we must answer in every decision we make relates to the impact it will have on those students we are charged to educate. We must be prepared to make the tough decisions required to serve the very diverse clientele of our system. Program decisions are often difficult ones and need to be made with the input of all concerned. At the end of the day, “It’s all about the kids” (or the adult learners we are charged to serve).

### **2) Use the past to move toward the future**

The past decade has seen significant change since the advent of linguistic boards. We should see this as an opportunity to look back on lessons learned, on opportunities missed and past successes. The need to recognize past challenges may save countless hours of work and enlist well-needed support in difficult situations.

### **3) Surround yourself with competent and positive people**

The highs and lows in education are hard to explain to the uninitiated. It is all the more difficult when the emphasis is placed on those negative moments. As a leader, it is essential to surround yourself with people who are not afraid to challenge one another on an intellectual level. Surrounding yourself with competent people does not mean finding people who are “like” you. The challenge is to create a team whose members can see an issue from all sides and function in an atmosphere of mutual trust.

### **4) Remember to appreciate what people do for you (and remember to tell them)**

There is a part in every one of us that appreciates being recognized when we do something well. It is critical that we create opportunities to meet with people at all levels of the organization to validate their contributions in supporting our students and our mission.

### **5) Remember the importance of family and friends**

It is so easy to get caught up in solving the next problem or identifying the next challenge. Education is a profession that plays on your emotions. Take the time to connect with those people whom you trust and who help keep you “grounded.” Friends are those who stand by us and give us wings to fly.

## 6) Don't forget to laugh

Learn to laugh at every opportunity. Learn to laugh with your colleagues and never be afraid to laugh at yourself.

## 7) Don't get caught up in the hierarchy

The hierarchy may be important in those situations where a decision must be made quickly or consensus cannot be reached. Consensus and debate require more work but more people have an opportunity to understand and make the decision their own. People at all levels of the organization must be heard. The challenge is not in making the decision but in communicating it so that it is understood.

## 8) Don't be afraid to take risks

You should not be afraid to take risks and should also encourage those around you to do so. Taking risks does not mean being careless but acting within clearly defined objectives set by the organization. Risk management allows you to move forward while thinking "out of the box."

## 9) Education is about relationships and about looking out for each other

This one requires little clarification. The need to treat everyone with dignity and respect is vital, an absolute in leadership.

## 10) Believe in yourself and in those with whom you work

Belief can be very fragile at times, given the place education occupies in the arena of public opinion. Unless we share a common vision, that is expressed in a common language, and understood by all, your confidence will surely be shaken.

I hope that my comments don't suggest that my views on leadership are reduced to ten principles, or that I believe that by following a simple recipe, all issues will be easily resolved. As I stated earlier, education is about relationships and relationships require hard work. As Yogi Berra once said, "It's tough to make predictions, especially about the future."

Believe in your own integrity, take the time to listen, and treat people with dignity and respect!



**M. Leo La France** est sous-ministre adjoint aux Services à la communauté anglophone du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Bachelier en éducation (1972) et bachelier ès arts (1979) de l'Université Concordia, il a enseigné plusieurs disciplines dans différentes écoles de la Commission des écoles protestantes du Grand Montréal, de 1972 à 1974, et de la Commission scolaire Lakeshore, de 1974 à 1986. Il a ensuite occupé des postes de direction à l'école primaire Pointe-Claire, de 1986 à 1988 et de 1994 à 1995, à l'école Thorndale, à l'hiver 1988, et à l'école Harwood, de 1988 à 1994. Par la suite, M. La France a occupé différents postes de direction au sein des commissions scolaires Lakeshore et Lester B. Pearson. De 2001 à 2006, il a été directeur général de cette dernière commission scolaire. Enfin, de 2004 à 2006, il a été président de l'Association des directrices générales et des directeurs généraux des commissions scolaires anglophones du Québec.

**Leo La France** is Assistant Deputy Minister for the English-Speaking Community of the Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. He has a Bachelor of Education (1972) and Bachelor of Arts (1979) from Concordia University. He taught several subject areas in schools for the Protestant School Board of Greater Montreal from 1972 to 1974, and for the Lakeshore School Board, from 1974 to 1986. He later held management positions at Pointe-Claire Primary School (1986–1988 and 1994–1995), Thorndale School (winter 1988) and Harwood School (1988–1994). Following this, Mr. La France occupied different management positions at the Lakeshore School Board as well as at the Lester B. Pearson School Board where he was Director General from 2001 to 2006. Finally, from 2004 to 2006, he was president of the Association of Director Generals of English School Boards of Quebec.