

Module 7 :

Leadership positif

CCES Trousse à outils pour le bien-être à l'école



Table des matières



Aperçu du module	3
PARTIE 1 : Principes du leadership positif	4
Suppositions	5
Stratégies de leadership positif	6
Les vertus du leadership en action	7
Compétences énergisantes	9
Communication	11
Connaissances et compétences motivationnelles	12
Tâches opérationnelles	13
Activités de groupe	14
PARTIE 2 : Communication positive	15
Pratiques de communication positive	16
Conseils de communication pour les réunions d'équipe	18
Conseils pour donner du feedback	19
Activité de groupe	21
PARTIE 3 : Intelligence émotionnelle	22
Compétences en intelligence émotionnelle	23
Stratégies pour développer l'intelligence émotionnelle	24
Activité de groupe	29
Approfondir	30

Aperçu du module

Ce module de formation professionnelle offre un aperçu des pratiques de leadership positif dans les écoles. Le contenu et les activités englobent les hypothèses et les stratégies de leadership positif en milieu scolaire, les lignes directrices pour l'application de pratiques de communication positive, ainsi qu'une introduction à l'intelligence émotionnelle et aux avantages associés à la création d'un environnement scolaire positif. Les objectifs de ce module sont les suivants :

- Reconnaître et appliquer des stratégies de leadership positif qui favorisent l'engagement et la performance
- Comprendre les aspects clés d'une communication positive dans le milieu scolaire
- Examiner les moyens par lesquels les chefs d'établissement peuvent améliorer leur capacité à gérer leurs émotions et à établir des relations positives avec les autres

Partie I.

Principes du leadership positif

Les dirigeants donnent le ton au reste de leur équipe. Les dirigeants positifs :

- Donner l'exemple des pratiques qu'ils aimeraient voir leurs équipes scolaires adopter
- Jouer un rôle essentiel dans la communication des raisons et de la nature des changements prévus dans les pratiques et les politiques de l'école
- Donner aux membres de l'équipe scolaire les moyens d'influencer les orientations pour atteindre les objectifs



Regardez la vidéo pour découvrir les principes du leadership positif.

Suppositions

Le leadership positif engage, influence et favorise intentionnellement les émotions positives parmi les membres de l'équipe. Les leaders positifs s'engagent pour le bien-être et l'engagement des membres de l'équipe, reconnaissent la force inhérente aux objectifs et aux valeurs communs de l'école et font preuve d'une grande conscience de soi, d'optimisme et d'humilité.

Les hypothèses suivantes fondent les approches du leadership positif :

- Les personnes possèdent des forces intérieures et des talents qui soutiennent leur capacité à initier, diriger et maintenir des orientations positives dans leur travail et leur vie.
- L'engagement et l'autonomisation sont des éléments essentiels pour faciliter un développement ou un changement positif.
- Les contextes sociaux et les réseaux fournissent des ressources et des influences importantes qui peuvent contribuer à améliorer le bien-être psychologique.
- Les relations avec les autres qui contribuent au bien-être se caractérisent par des interactions qui traduisent l'authenticité, l'empathie, l'attention inconditionnelle et l'affirmation.

Stratégies de leadership positif

Cette section donne un aperçu de cinq stratégies clés de leadership positif : **Les vertus du leadership en action** ; **Les compétences énergisantes** ; **La communication positive** ; **Les connaissances et compétences motivationnelles** ; et **Les tâches opérationnelles**. Chaque stratégie est accompagnée d'une description détaillée des moyens permettant de développer les compétences dans ces domaines stratégiques.

Les vertus du leadership en action



Compétences énergisantes

Compétences en communication positive

Connaissances et compétences motivationnelles

Tâches opérationnelles

Les vertus du leadership en action

*Les vertus du leadership en action désignent la capacité d'un dirigeant à faire preuve de **compassion**, de **pardon** et de **gratitude** envers ses employés.*

La compassion en action

Kanov et ses collègues (2004) ont identifié trois processus clés qui permettent la compassion organisationnelle :

- *La prise de conscience collective* : les communautés et les groupes très soudés qui partagent un système de valeurs commun ont tendance à se remarquer, à se suivre et à détecter les difficultés des uns et des autres.
- *Le sentiment collectif* : les employés sont encouragés à exprimer leur préoccupation et leur attention les uns envers les autres, tant en ce qui concerne le travail que les difficultés personnelles auxquelles ils sont confrontés.
- *Réponse collective* : *les équipes d'employés sont encouragées à prendre soin les uns des autres et à faire preuve de compassion et d'attention lorsque des membres sont dans le besoin ou font face à des circonstances difficiles.*

Télécharger la liste de contrôle « Les vertus du leadership en action »



Le pardon en action

- › Reconnaître les défis, les incidents, les erreurs et même les injustices.
- › Encourager les occasions mutuelles de rétablissement à tous les niveaux, en commençant par un dialogue en personne et la responsabilité professionnelle de pardonner et d'être pardonné.
- › Considérer les événements difficiles comme des points de départ potentiels vers des objectifs et un avenir plus positifs.
- › Apporter un soutien aux individus en leur faisant comprendre que le développement humain et le bien-être sont des priorités importantes de l'organisation.

La gratitude en action

Emmons (2003) a constaté que les expressions de gratitude d'une personne avaient tendance à motiver les autres à exprimer leur gratitude.

Les actions suivantes ont démontré, dans le cadre d'études empiriques, qu'elles avaient un impact important sur le climat organisationnel (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005).

- › Engaging in gratitude visits to express thankfulness or appreciation
- › Keeping gratitude journals (e.g., writing down three things daily for which you are grateful)
- › Distributing daily gratitude cards (e.g., handing out five written expressions of appreciation to coworkers each day)

Compétences énergisantes



Les individus peuvent être identifiés comme « sources d'énergie positive » ou « sources d'énergie négative », et cette distinction a des implications importantes.

Les sources d'énergie positive créent et soutiennent la vitalité chez les autres. Elles remontent le moral et stimulent les gens.

Interagir avec des sources d'énergie positive rend les autres plus dynamiques et motivés. Elles dynamisent les gens.

Personnes ayant une énergie positive ...

- Entrez en contact avec les autres, souriez et appréciez les gens
- Prenez le temps d'écouter et d'accorder toute votre attention aux autres
- Participez pleinement aux conversations
- Voyez au-delà des obstacles et suspendez votre jugement immédiat
- Résolvez les problèmes et contournez les difficultés avec souplesse
- Créez des opportunités pour les autres afin qu'ils puissent s'épanouir et se développer
- Appréciez les autres et valorisez leurs réalisations
- Respectez vos engagements et tenez vos promesses

Télécharger la liste
contrôle des compé
énergisantes





Communication positive

Une communication positive existe dans les écoles lorsque le langage encourageant et affirmatif remplace le langage négatif et critique.

Comme l'ont découvert Fredrickson et Losada (2005), un ratio compris entre 3 et environ 8 déclarations positives pour chaque déclaration négative est prédictif des niveaux de performance les plus élevés sur le lieu de travail.

Les leaders favorisent une communication positive en utilisant eux-mêmes un langage positif.

Communication de soutien

La communication de soutien vise à préserver, soutenir et améliorer une relation positive tout en abordant les sujets préoccupants ou difficiles, ou les domaines à améliorer.

La communication de soutien est ...

- Honnête et cohérente
- Descriptive
- Spécifique
- Réfléchie

Télécharger la liste de contrôle « Communication positive »



Connaissances et compétences motivationnelle

Les connaissances en matière de motivation désignent la conscience qu'ont les dirigeants des forces et des intérêts de leurs équipes.

Les compétences en matière de motivation désignent la capacité des dirigeants à mobiliser les forces et les intérêts de leurs équipes dans le cadre des routines et des activités quotidiennes.

Lorsque les membres d'une équipe sont personnellement engagés, ils éprouvent un plus grand sentiment de bien-être dans leur environnement de travail. L'application des connaissances et des compétences en matière de motivation peut créer un sentiment de « fluidité » parmi les membres de l'équipe, même lorsqu'ils sont confrontés à des tâches difficiles. Le flow se produit le plus souvent lorsque les tâches sont étroitement alignées sur les objectifs des employés.

Les dirigeants qui appliquent les connaissances et les compétences en matière de motivation favorisent une vision commune et encouragent l'investissement personnel des membres de l'équipe.

Télécharger la liste
de contrôle des
connaissances et
compétences
motivantes



Tâches opérationnelles

Les « tâches opérationnelles » désignent la capacité du dirigeant à maintenir l'engagement des membres de l'équipe en organisant régulièrement des réunions et en clarifiant les rôles. La clarté des rôles constitue une base indispensable pour soutenir l'utilisation de stratégies de leadership positif.

Séances individuelles

Des réunions individuelles régulières entre les dirigeants et les membres de leur équipe constituent un forum permettant de renforcer et de mettre en pratique des stratégies de leadership positives. Des séances ponctuelles de négociation des rôles avec chaque membre de l'équipe permettent de clarifier les objectifs, les attentes, les considérations importantes pour l'école ou l'équipe et les domaines de responsabilité.

Renforcement de l'esprit d'équipe et apprentissage professionnel

d'entreprise lorsqu'elles sont appliquées par tous les membres de l'équipe.

Les sessions d'apprentissage collectif offrent un forum permettant de faire passer les stratégies de leadership positif du stade de la pré-contemplation à celui de la contemplation, puis à celui de l'action au sein des équipes scolaires et entre elles.



Activité 1 : Évaluer les capacités de leadership positif

1. Téléchargez et complétez l'activité 1 : L'inventaire du leadership positif.
 2. En suivant les instructions d'auto-évaluation, calculez vos résultats pour chacune des capacités de leadership positif.
 3. Partagez vos résultats avec un collègue et discutez des capacités de leadership positif que vous utilisez le plus dans vos routines et relations professionnelles actuelles.
 4. Prenez le temps de réfléchir aux capacités de leadership positif que vous aimeriez développer davantage à l'avenir.
-

Télécharger le docu
de l'activité 1



Partie 2. Communication positive



Regardez la vidéo pour une introduction à la communication positive.

Qu'est-ce que la communication positive ?

La communication positive est un style de communication qui évite les propos négatifs et les critiques. Elle vous permet de transmettre votre message avec empathie, compréhension et ouverture d'esprit.

Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles nous pouvons recourir à la communication positive pour parler à nos collègues, nos employés et nos supérieurs.

Adopter un style de communication positif produit non seulement des résultats bénéfiques dans nos relations professionnelles, mais a également un impact positif sur notre bien-être général, tant au travail qu'en dehors.

Pratiques de communication positive

Une communication positive implique :

Réponses réfléchies

Prenez le temps de réfléchir avant de parler ou d'agir. Choisissez comment et quand vous allez communiquer dans le but d'aider les autres et de faire ressortir le meilleur d'eux-mêmes.

Meilleure compréhension

Utilisez vos compétences d'écoute active pour comprendre le point de vue des autres et solliciter leur avis. Posez des questions ouvertes, demandez des précisions et résumez ce qui a été dit afin de vérifier que vous avez bien compris.

Une attention particulière aux comportements verbaux et non verbaux

Faites attention à votre ton et à votre communication non verbale. Soyez concentré, ouvert et positif dans votre approche.

Ouverture aux commentaires

Soyez ouvert aux commentaires des autres. Même lorsque les mots peuvent sembler durs, trouvez des occasions d'avancer de manière constructive.

Encouragement des autres

Saisissez les occasions d'encourager les autres en les écoutant, en soulignant leurs points positifs ou en leur exprimant votre gratitude. De tels encouragements suscitent des sentiments positifs et un sentiment de bien-être chez les autres.

Expressions et langage positifs

Utilisez d'expressions positives et un langage qui met l'accent sur ce qui peut être fait, les alternatives et les choix possibles, ce qui peut être utile ou bénéfique, et les actions positives ou les conséquences positives qui peuvent en découler.

Concentrez-vous sur les solutions

Élaborez des solutions qui favorisent les avantages mutuels pour toutes les parties prenantes impliquées dans la résolution des problèmes. En nous concentrant sur les solutions, nous évitons de nous enliser dans les problèmes ou les défis.

Respect mutuel

Veillez à ce que toutes les communications soient menées dans le respect. Cela signifie interagir avec les autres comme nous aimerais être traités.

Parlez bien des autres

Refusez de colporter des ragots ou de discuter des défauts des autres. Parlez toujours en bien des autres en leur absence.

Engagement envers un environnement de travail positif

Une communication positive reflète un engagement à créer un environnement de travail positif. Cela implique de voir les aspects positifs des personnes et leur potentiel à devenir des membres performants de l'équipe au sein de l'entreprise.

Conseils de communication pour les réunions d'équipe

Encouragez les membres de l'équipe à :

1. Donnez à chacun la possibilité de s'exprimer sur la question avant de prendre une décision.
2. Laissez les membres de l'équipe terminer leurs réflexions sans les interrompre.
3. Écoutez activement afin de bien comprendre les contributions des autres.
4. Demandez des éclaircissements si nécessaire.
5. Apportez d'autres points de vue en partageant de nouvelles perspectives, en ajoutant des informations ou en posant des questions.
6. Ne tenez pas de propos durs ou méprisants à l'égard d'un membre de l'équipe.
7. Évitez les conversations parallèles pendant les réunions d'équipe.
8. Travaillez à une compréhension commune des questions et des objectifs clés, et établissez un consensus sur les mesures à mettre en œuvre.
9. Préservez la confidentialité des discussions tenues lors des réunions, sauf accord contraire des membres de l'équipe.



Conseils pour donner du feedback

Une approche fondée sur la rétroaction positive fonctionne mieux lorsqu'il règne une atmosphère de courtoisie (comportements et actions polis, raisonnables et respectueux) et d'inclusion (sentiment d'être bienvenu, apprécié et soutenu) sur le lieu de travail.

Soyez positif

- Donnez votre avis sur les résultats positifs, mais aussi sur les points qui vous préoccupent.
- Croyez en vos collègues, en leur potentiel à résoudre les problèmes et à évoluer.

Réagissez immédiatement

- Donnez votre avis en temps opportun. Par exemple, si quelque chose se passe lors d'une réunion, pensez à en parler immédiatement après afin de régler le problème.
- Dans le même temps, réfléchissez au moment opportun pour donner votre avis, en particulier si quelqu'un traverse une période difficile ou une journée difficile au travail.

Soyez précis et descriptif, sans porter de jugement

- Décrivez ce que vous avez observé sans porter de jugement ni faire de généralisations (utilisez des phrases commençant par « je »).
- Écoutez les autres et leur point de vue sur ce qui a été décrit.

Soyez constructif et réparateur

- Concentrez-vous sur la recherche d'objectifs communs et d'avantages pour traiter les domaines préoccupants.
- Ne vous contentez pas de définir les problèmes, élaborez des solutions.
- Assurez le suivi et fournissez des commentaires sur les mesures positives prises et les difficultés rencontrées.



Activité 2 : Lignes directrices pour des pratiques de communication positive

1. Téléchargez et complétez l'activité 2 : Stratégies pour améliorer la communication positive.
2. Discutez avec un collègue ou des membres de votre équipe des pratiques mises en avant dans chaque stratégie pour une communication positive. Il existe dix stratégies, chacune accompagnée de pratiques correspondantes. Pour chaque pratique, indiquez si l'action est :
 - Souvent utilisé
 - Parfois utilisé
 - Pourrait être amélioré

Télécharger le docu
de l'activité 2



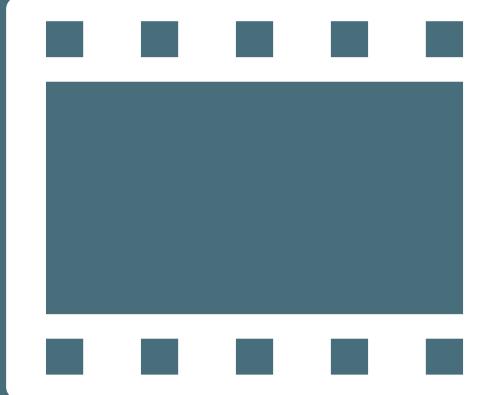
Partie 3 : Intelligence émotionnelle

Au début des années 1990, les psychologues Peter Salovey et Jack Mayer ont été les premiers à théoriser que les individus varient en termes de capacités à percevoir, comprendre et utiliser leurs émotions. Ils ont nommé cette capacité « intelligence émotionnelle ».

L'intelligence émotionnelle au travail

L'idée d'appliquer l'intelligence émotionnelle au travail a été conceptualisée par Daniel Goleman dans ses livres *Emotional Intelligence* et *Working with Emotional Intelligence*.

Goleman s'intéressait à la compréhension des compétences en intelligence émotionnelle (IE) qui sont liées à l'amélioration des performances professionnelles.



Regardez la vidéo pour une introduction à l'intelligence émotionnelle.

Définition de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle se définit comme la capacité à :

- Reconnaître et gérer nos propres émotions et à réagir efficacement à celles des autres
- Comprendre pourquoi les gens ressentent ce qu'ils ressentent
- Exprimer ses émotions d'une manière constructive pour la conversation
- Utiliser notre connaissance des émotions (les nôtres et celles des autres) comme outil de motivation et guide pour établir des relations

IE Compétences

Goleman identifie 5 compétences ou domaines de compétences liés à l'intelligence émotionnelle.

Les trois premières composantes sont des compétences d'autogestion. Les deux dernières concernent la capacité d'une personne à gérer efficacement ses relations avec les autres.

1. : connaître ses forces, ses défis, ses motivations, ses valeurs et son impact sur les autres
2. : contrôler ou rediriger les impulsions et les humeurs perturbatrices
3. : poursuivre ses objectifs avec une énergie et une détermination hors du commun
4. : être sensible aux perspectives et aux émotions des autres et exprimer sa compréhension
5. (compétences sociales) : établir des relations, impliquer et inspirer les autres

Les pages suivantes mettent en avant des stratégies pour développer les compétences en IE dans chacun des cinq domaines.

Stratégies pour accroître la conscience de soi

Surveillez votre bien-être

Demandez-vous : « Comment je me sens aujourd'hui ? » Commencez par évaluer votre bien-être général sur une échelle de 0 à 10, puis notez vos scores dans un journal quotidien. Si vos sentiments semblent extrêmes un jour, prenez une minute ou deux pour réfléchir à des idées ou des associations qui semblent liées à ce sentiment.

Mettre ses sentiments et ses pensées en perspective

Lorsque vous ressentez des émotions stressantes, il peut être utile de vous demander : « Que pensez-vous de cela ? » Nos émotions reflètent souvent nos pensées ou nos croyances à propos de situations spécifiques. Tirer des conclusions hâtives ou faire des généralisations sur des situations sans disposer d'informations suffisantes peut accroître notre sentiment de stress ou d'inquiétude. Demander à d'autres personnes leur avis sur nos pensées ou nos croyances à propos d'une situation peut nous aider à mettre nos pensées en perspective et à réduire notre sentiment de stress ou d'inquiétude.

Reconnaissez vos points forts quotidiens

Dressez une liste de toutes les activités que vous accombez au cours d'une journée donnée à la maison, dans votre communauté ou sur votre lieu de travail. Quelles sont les forces que vous utilisez pour accomplir ces tâches ? Notez ces forces à côté de chacune des activités. Recherchez les forces qui se reflètent dans vos activités quotidiennes.

Stratégies pour améliorer l'autorégulation

Identifier les déclencheurs émotionnels

Un facteur important pour parvenir à l'autorégulation consiste à reconnaître nos déclencheurs émotionnels et les situations ou événements particulièrement stressants. Par exemple, se sentir surchargé au travail ou avoir des réunions consécutives peut nous prédisposer à ressentir des émotions plus stressantes. Lorsque nous sommes conscients de ces déclencheurs, nous pouvons prendre des mesures positives, comme répartir les réunions dans la journée ou diviser les tâches qui semblent insurmontables en petites étapes.

Concentrez-vous sur les aspects positifs

Une autre stratégie consiste à se concentrer sur les aspects positifs d'une situation stressante. Ce léger changement de perspective peut transformer notre façon de penser et nous rendre plus optimistes quant à l'avenir.

Appliquez des stratégies apaisantes

Les techniques de relaxation telles que la respiration profonde peuvent nous apaiser lors d'événements stressants. Elles permettent d'interrompre les pensées négatives et nous aident à aller de l'avant de manière plus calme et plus positive. Inspirez lentement pendant cinq secondes, puis expirez pendant cinq secondes. Concentrez-vous sur votre respiration et répétez cet exercice au moins cinq fois.

Stratégies pour accroître la motivation

Comprenez ce qui vous motive

Il est essentiel de comprendre ce qui vous motive, car c'est cette force qui vous pousse vers vos objectifs. Pensez aux moments où vous vous êtes senti le plus énergique ou passionné par votre travail. Que se passait-il ? Dressez une liste des choses ou des activités spécifiques qui vous ont le plus motivé et qui ont augmenté votre énergie.

Apprenez de nouvelles compétences auprès des autres

Améliorez vos compétences en travaillant avec un mentor ou en vous faisant accompagner par quelqu'un qui vous encadrera dans une nouvelle tâche ou compétence. Un mentor peut vous apporter de nouvelles idées et perspectives pour améliorer vos compétences et définir des orientations pour votre croissance ou votre développement futur.

Concentrez-vous sur les solutions

Lorsque vous êtes confronté à des défis ou à des obstacles, adoptez une approche axée sur les solutions. Décidez des prochaines étapes à suivre pour aller de l'avant au lieu de redéfinir les problèmes ou de rejeter la responsabilité des défis actuels sur autrui.

Stratégies pour accroître l'empathie

Montrez un intérêt sincère

Montrez que vous vous intéressez sincèrement aux gens et que vous souhaitez connaître les choses qui sont importantes pour eux. Posez-leur des questions sur leurs loisirs, leur famille et leurs aspirations.

Soyez attentif aux signaux non verbaux

Écoutez attentivement pour percevoir et observer les émotions que les gens communiquent lorsqu'ils vous parlent. Soyez attentif à leur ton de voix, leur débit, leurs expressions faciales et leurs gestes. Les émotions exprimées de manière non verbale peuvent en dire plus long que les mots utilisés.

Écoutez activement

Invitez un collègue à prendre un café et entraînez-vous à écouter activement. Démontrez les compétences clés de l'écoute active, telles que la concentration, les questions ouvertes et la reformulation de ce qui a été entendu. Lorsqu'ils ne comprennent pas quelque chose, les auditeurs actifs demandent des éclaircissements.



Stratégies pour accroître l'influence sociale

Accédez à des forums professionnels

L'adhésion à des associations professionnelles et la présence sur des forums en ligne appropriés facilitent l'établissement de contacts utiles liés au travail et aux activités de développement professionnel. Les contacts établis par ces moyens peuvent offrir d'importantes possibilités de réseautage.

Inspirer une vision commune à toute l'équipe

Lorsque les dirigeants font preuve de passion et d'énergie pour l'organisation, ses objectifs et le travail lui-même, ils motivent les autres membres de leur équipe à faire de même. De même, lorsque les dirigeants dressent un tableau clair des objectifs futurs, les membres de l'équipe peuvent s'engager dans des conversations sur la pertinence de leur rôle dans la réalisation de cette vision.

Développer un esprit d'équipe

Il est essentiel d'organiser des activités de consolidation d'équipe avec les membres de la communauté de travail afin de favoriser la compréhension mutuelle des préférences personnelles et d'apprécier les différences individuelles. De telles activités contribuent à la cohésion de l'équipe et facilitent le travail collectif.

Activité 3 :

Examiner les compétences en intelligence émotionnelle

Téléchargez et remplissez l'inventaire des compétences en intelligence émotionnelle, puis suivez les instructions pour attribuer une note à chacun des domaines de compétence en IE.

Une fois que vous avez noté vos résultats, réfléchissez aux questions et points suivants :

- ▶ Quelles sont les compétences spécifiques en IE les plus élevées ? Comment utilisez-vous actuellement ces compétences dans votre école ?
- ▶ Quels sont les scores les plus faibles en IE ? Comment pourriez-vous développer davantage ces compétences ?
- ▶ L'inventaire des compétences émotionnelles propose des stratégies spécifiques pour développer chacune des compétences en IE. Envisagez d'appliquer certaines de ces stratégies à mesure que vous continuez à développer vos capacités en IE !

Télécharger le document de l'activité 3



Approfondir

Que signifient les concepts d'empowerment, de leadership et de gouvernance?

Luc Brunet, 2016



Le leader collaboratif : Rassembler pour mieux régner

Phillippe Turp, 2016



L'effet de la direction : Le rôle des dirigeants dans les écoles qui excellent

Carol Saritch, 2024

