



LEADERSHIP DE DEMAIN EN ÉDUCATION INTERNATIONALE : Où en sommes-nous et où voulons-nous aller?

J A N V I E R 2 0 1 6

Le mercredi 20 mai 2015, le Réseau international des leaders de demain a organisé et animé « International Education Leadership of Tomorrow: Where are We and Where Do We Need To Go? », un webinaire interactif visant à réfléchir à la situation des compétences de leadership dans le secteur canadien de l'éducation internationale et à dégager les besoins de formation en leadership de la prochaine génération d'éducateurs internationaux¹. Au total, 60 éducateurs internationaux canadiens de 8 provinces ont participé à ce webinaire, représentant 40 universités, collèges, instituts et conseils et commissions scolaires du pays.

Dans le cadre d'une série de compte-rendu du BCEI, le rapport que vous êtes en train de lire présente les conclusions de cet exercice préliminaire visant à définir les lacunes de compétences de leadership pour le secteur de l'éducation internationale au Canada. Il conclut par des recommandations de prochaines étapes sur la formation en leadership pour faire progresser le secteur de l'éducation internationale au Canada et pour renforcer la capacité et l'innovation de ses prochains leaders.

Les prochaines pages ont été préparées par des membres et partisans du [Réseau international des leaders de demain](#), une communauté d'apprentissage professionnel du Bureau canadien de l'éducation internationale².

1. CONTEXTE

L'éducation internationale au Canada est en train de changer à une vitesse vertigineuse et présente des carrefours complexes dans lesquels les leaders doivent se retrouver. Par

exemple, ils doivent établir un lien entre les réalités locales, nationales et mondiales tout en équilibrant les intérêts de plusieurs intervenants. Ce milieu passionnant impose une étude de l'état actuel du leadership et une promesse à renforcer les capacités pour l'avenir.

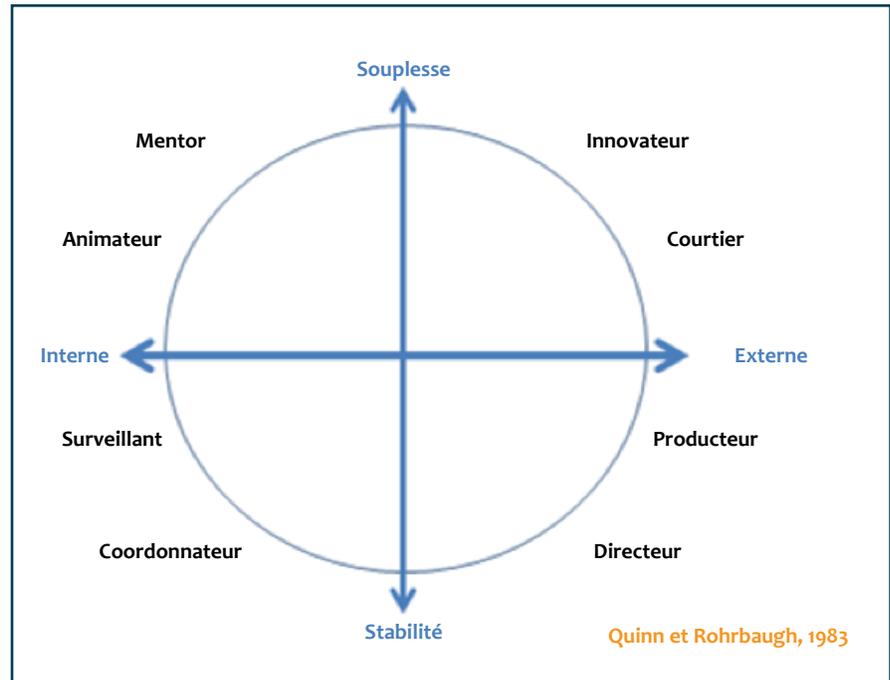
Dans notre discussion, nous appellerons leadership tout rôle qu'un employé peut avoir, indépendamment de son « niveau » dans son établissement, et qui comprend les valeurs fondamentales suivantes pour le secteur : durabilité de nos établissements, préparation des étudiants aux milieux multiculturels et mondialisés, encouragement de l'inclusion dans l'apprentissage et service du bien public. Cet exercice de recherche appliquée incite les éducateurs à concevoir un modèle en deux

¹ L'idée du webinaire « International Education Leadership of Tomorrow: Where are We and Where Do We Need To Go? » est née après que plusieurs membres du Réseau ont assisté à la séance du congrès 2014 du BCEI présentée par Garson, Odgers et Myles intitulée « Leading Inclusive Internationalization ».

² Kyra Garson (Thompson Rivers University), Marc Usunier (University of Saskatchewan), Lisa Deacon (BCEI), Eunjung Riauka (Algoma University), Sultan Almajil (Thompson Rivers University) et Scott Lehbauer (Lethbridge College).

dimensions de l'inclusion pour le leadership : un modèle qui reflète la diversité ainsi que l'engagement.

Cet exercice de recherche s'appuie lourdement sur deux études régionales, une étude faite en Europe (par l'EAIE) et une autre en Australie (par l'IEAA), publié dans le même rapport, à l'aide de la méthodologie en deux phases Delphi basée sur le cadre conceptuel qui identifie huit rôles de leadership (indiqués ci-dessous)³. L'étude australienne était particulièrement intéressante puisqu'elle présentait les résultats d'un pays, donnant ainsi la possibilité de faire des comparaisons nationales avec le leadership en éducation internationale canadienne.



2. MÉTHODE D'INTERROGATION DES PARTICIPANTS ET CONCLUSIONS

Le modèle de leadership de Quinn est représenté par un cercle divisé (mas) en quatre quadrants et huit rôles de leadership, illustrés et définis de la façon suivante⁴ :

Quart en haut à gauche : Modèle des relations humaines—met l'accent sur l'interaction et le processus.

Quart en haut à droite : Théorie de l'efficacité et des systèmes ouverts—met l'accent sur l'adaptation aux influences externes.

Quart en bas à droite : Modèle de but rationnel—met l'accent sur les relations externes et la stabilité.

Quart en bas à gauche : Processus interne—met l'accent sur le contrôle interne et la stabilité.

Innovateur : L'innovateur est créatif. Il imagine, encourage et facilite le changement.

Courtier : Le courtier est futé sur le plan politique. Il acquiert des ressources et entretient la légitimité externe de l'unité en créant, balayant et maintenant un réseau de contacts externes.

« Par le passé, les dirigeants chevronnés “tombaient dans le secteur de l'éducation internationale”, alors que les nouveaux leaders veulent être dans le domaine et recherchent des débouchés pour assumer des rôles ayant plus de leadership, surtout comme innovateurs. »

³ European Association for International Education et International Education Association of Australia en collaboration avec le LH Martin Institute (The University of Melbourne) et TiasNimbas Business School (Tilburg University, Pays-Bas). (2014). *Leadership Needs in International Higher Education in Australia and Europe: Report from Phase One of a Delphi Study*. Tilburg/Melbourne: Murray, Dennis, Goedegebuure, Leo, van Liempd, Hans-Georg, Vermeulen, Marc.

⁴ “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis,” Robert E. Quinn et John Rohrbaugh en *Management Science*, Vol. 29, No. 3, March 1983. Ici : http://www.angelfire.com/creep/brendan/Quinn_effectiveness.pdf

Directeur : Le directeur fixe les objectifs, éclaire les rôles et établit les attentes.

Producteur : Le producteur se concentre sur la tâche, sur le travail à faire; il cherche à clore et motive les comportements qui entraîneront la réalisation de la tâche par le groupe.

Coordonnateur : Le coordonnateur entretient la structure, s'occupe des emplois du temps, de la coordination et de la résolution de problèmes; il fait en sorte que les règles et les normes soient respectées.

Surveillant : Le surveillant recueille et distribue l'information, vérifie le rendement et donne un sentiment de continuité et de stabilité.

Animateur : L'animateur encourage l'expression d'opinions, recherche le consensus et négocie les compromis.

Mentor : Le mentor est conscient des besoins individuels, écoute attentivement, est juste, encourage les demandes légitimes et tente de faciliter le développement personnel.

3. INTERROGATION DES PARTICIPANTS

L'exercice de recherche emploie le modèle de Quinn pour procéder à un exercice préliminaire d'identification des lacunes avec les éducateurs internationaux canadiens.

La première phase d'interrogation illustre les compétences de leadership

« Le domaine de l'éducation internationale en général est en train de se développer rapidement et a besoin de nouvelles méthodes de leadership. »

perçues chez les leaders émergents du secteur canadien de l'éducation internationale d'aujourd'hui, et celles qu'ils pourraient vouloir renforcer à l'avenir :

Q1 : Leaders émergents (moins de 7 ans dans le secteur) : Les rôles de leadership sur lesquels j'insiste présentement sont (4 choix possibles) : innovateur, courtier, directeur, producteur, coordonnateur, surveillant, animateur, mentor

Q2 : Leaders émergents (moins de 7 ans dans le secteur) : Les rôles que je cherche à renforcer sont (4 choix possibles) : innovateur, courtier, directeur, producteur, coordonnateur, surveillant, animateur, mentor

La deuxième étape d'interrogation consiste à documenter les compétences perçues de leadership chez les dirigeants intermédiaires et chevronnés du secteur canadien de l'éducation internationale aujourd'hui et celles que les leaders veulent renforcer à l'avenir :

Q3 : Dirigeants intermédiaires et chevronnés (plus de 7 ans dans le secteur) : Les rôles de leadership sur lesquels j'insiste présentement sont (4 choix possibles) : innovateur, courtier, directeur, producteur, coordonnateur, surveillant, animateur, mentor

Q4 : Dirigeants intermédiaires et chevronnés (plus de 7 ans dans le secteur) : Les rôles que je cherche à renforcer sont (4 choix possibles) : innovateur, courtier, directeur, producteur, coordonnateur, surveillant, animateur, mentor

4. CONCLUSIONS

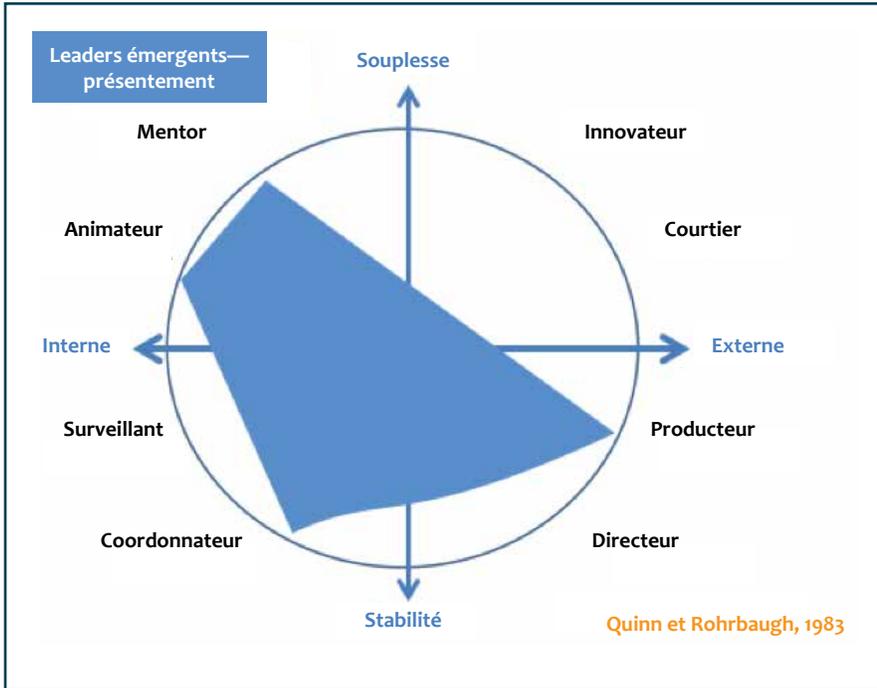
Que pensent les leaders émergents?

Des 60 participants au webinaire, 36 se sont identifiés comme nouveau leader et/ou leader émergent.

Ces participants ont classé les principaux rôles de leadership sur lesquels ils insistent **présentement** dans leur poste professionnel de la façon suivante :

NOUVEAUX PROFESSIONNELS/ LEADERS ÉMERGENTS— PRÉSENTEMENT

Animateur	82 %
Coordonnateur	71 %
Producteur	61 %
Mentor	50 %
Surveillant	48 %
Innovateur	47 %
Courtier	27 %
Directeur	23 %



Que pensent les leaders d'expérience?

Des 60 participants au webinaire, 24 se sont identifiés comme ayant travaillé dans le domaine de l'éducation internationale pendant plus de 7 ans.

Ces participants ont classé les principaux rôles de leadership sur lesquels ils insistent **présentement** dans leur poste professionnel de la façon suivante :

LEADERS D'EXPÉRIENCE— PRÉSENTEMENT

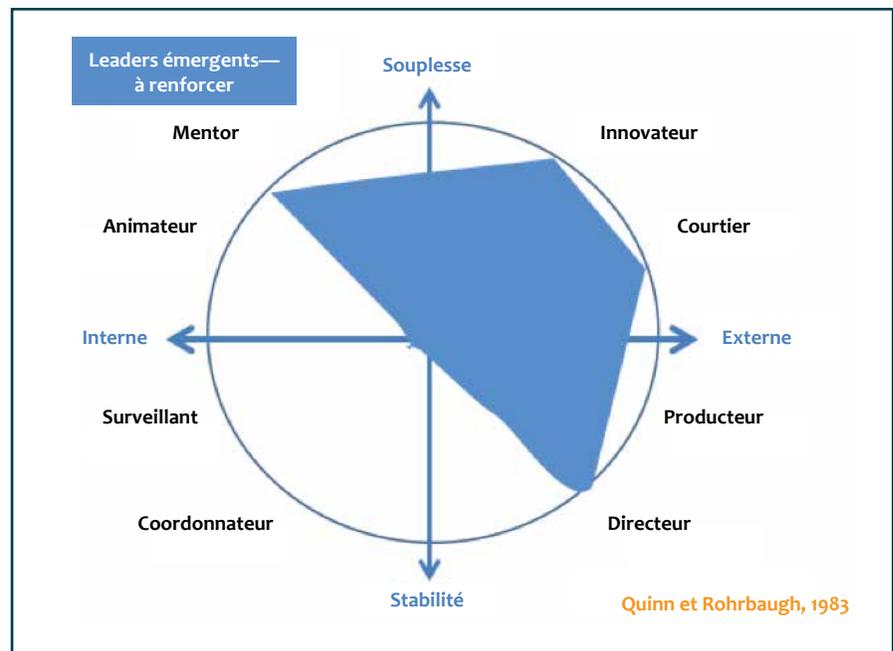
Innovateur	68 %
Mentor	68 %
Animateur	64 %
Coordonnateur	62 %
Directeur	48 %
Producteur	43 %
Surveillant	33 %
Courtier	32 %

« L'innovation est la clé : elle motive la créativité et le raisonnement original, deux éléments qui sont importants dans un domaine aussi dynamique que l'éducation internationale. »

Les nouveaux leaders et/ou leaders émergents ont classé les principaux rôles de leadership qu'ils souhaitent renforcer à l'avenir de la façon suivante :

NOUVEAUX PROFESSIONNELS/ LEADERS ÉMERGENTS— À L'AVENIR

Innovateur	85 %
Directeur	76 %
Mentor	63 %
Courtier	57 %
Producteur	30 %
Coordonnateur	28 %
Surveillant	27 %
Animateur	15 %



Ces professionnels d'expérience ont aussi classé les principaux rôles de leadership nécessaires pour que le secteur s'épanouisse à l'avenir. Tout comme les leaders émergents, ils ont souligné l'importance des rôles : innovateur, directeur, courtier et mentor.

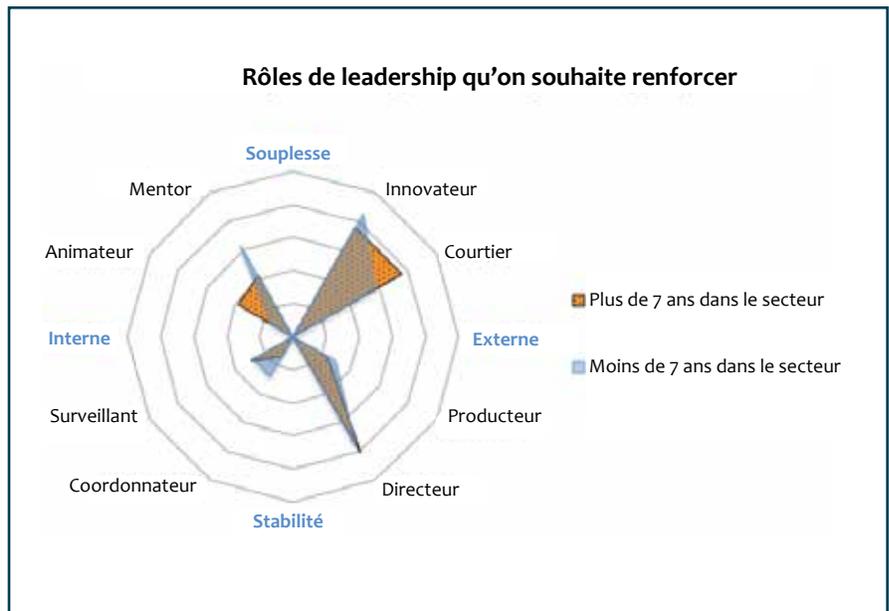
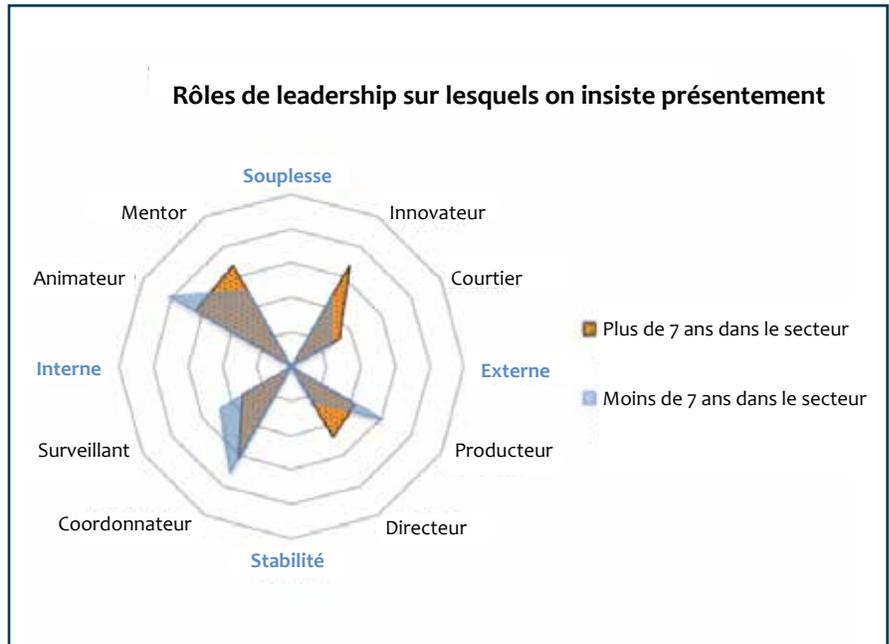
**LEADERS D'EXPÉRIENCE—
À L'AVENIR**

Directeur	81 %
Innovateur	76 %
Courtier	76 %
Mentor	43 %
Animateur	38 %
Surveillant	29 %
Producteur	24 %
Surveillant	29 %
Coordonnateur	14 %

Les graphiques qui suivent illustrent les ressemblances et les différences entre les rôles de leadership identifiés présentement et pour l'avenir par les nouveaux professionnels et ceux par les leaders en poste. On observe une certaine variance parmi les leaders émergents et les leaders intermédiaires et chevronnés pour ce qui est de leurs rôles actuels de leadership, mais tous les groupes sentaient qu'il est important d'améliorer ses compétences dans ces domaines, notamment leurs compétences de mentors, d'innovateurs et de courtiers.

Recommandations :

1. Il existe un besoin de forums et de collaboration supplémentaires entre les nouveaux du domaine et les leaders d'expérience au Canada.



« Nous devons travailler vers la création de conditions pour l'innovation par le mentorat : il accroît l'efficacité et renforce la confiance qu'il faut pour prendre des risques calculés pour innover tout en maintenant les valeurs de l'organisation. »

2. Le secteur canadien de l'éducation internationale bénéficierait de davantage de travaux de recherche et de partage d'information sur les divers rôles et responsabilités de leadership décrits dans le modèle en cercle.

3. La priorité en perfectionnement du leadership dans l'éducation internationale consiste à former des leaders plus tournés sur l'innovation et la collaboration. Avec le roulement du personnel que l'on observe dans le domaine, les nouveaux professionnels se doivent de gagner de l'expertise en participant à du mentorat et à d'autres occasions de perfectionnement professionnel pour relever les défis qui s'annoncent et saisir les occasions qui se présenteront.

4. Le groupe national de leaders émergents du Réseau international des leaders de demain doit persister et s'agrandir afin qu'encore plus de nouveaux professionnels du domaine fassent du réseautage et cherchent

des occasions de devenir des leaders de demain efficaces.

Les changements imminents dans le domaine (champs et complément de personnel) font de cette période le moment idéal de revoir les possibilités de formation continue ouvertes aux nouveaux professionnels du secteur, de renforcer ces occasions non officielles de façon concrète, d'exploiter le pouvoir de ce groupe actif pour la croissance et le développement futur du secteur ⁵.

5. CONCLUSION

Le secteur canadien de l'éducation internationale a un intérêt particulier à établir des voies de transfert de connaissances entre les professionnels d'expérience et les leaders de demain. En plus de renforcer la culture du mentorat, la formation continue officielle doit être plus accessible et pratique pour les leaders émergents, où les professionnels d'expérience et établissements les aident et

s'engagent en la matière. Le BCEI a un rôle de connexion de premier plan à jouer dans cette situation.

Le Réseau a hâte de travailler en partenariat avec le BCEI pour continuer à encourager le dialogue sur les possibilités de formation continue dans le secteur au bénéfice de ses membres.

La prochaine étape de cette communauté d'apprentissage professionnel sera d'organiser une grande concertation pour éclaircir le format que les activités de formation continue en leadership devraient revêtir et la façon de les coordonner pour garantir une large participation parmi les leaders émergents et d'expérience au Canada.

 **98 % des participants conviennent que les besoins de leadership du secteur ont changé ces dix dernières années. »**

⁵ Le nombre de baby-boomers dans la population active ne cesse de baisser. Avec la sortie du marché du travail de ce gros groupe, les lacunes générationnelles qui s'annoncent font que le secteur de l'éducation internationale sera à la recherche de nouveaux professionnels pour assumer les rôles de leadership occupés précédemment par les boomers. « En 2014–2015, le taux de croissance de la population âgée de 65 ans et plus s'est élevé à 3,5 %, soit environ quatre fois le taux d'accroissement démographique de l'ensemble de la population. » Le taux de croissance annuel de ce groupe d'âge s'est accéléré depuis 2011, lorsque les premières générations du baby-boom ont franchi le cap des 65 ans. Estimations de la population du Canada : âge et sexe, 1^{er} juillet 2015; Statistique Canada.

BCEI RECHERCHES EN BREF

Bureau canadien de l'éducation internationale

ISBN: 978-1-894129-86-2
ISSN 2368-3767
Titre principal : BCEI recherches en bref

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des auteurs.
Also available in English.

© 2016 CBIE

Bureau canadien de l'éducation internationale
220, avenue Laurier Ouest, bureau 1550
Ottawa (Ontario) K1P 5Z9

613-237-4820
www.cbie-bcei.ca
research-recherche@cbie.ca