

Exercice et développement d'un leadership pédagogique

Dans le contexte d'un changement
en éducation

2008

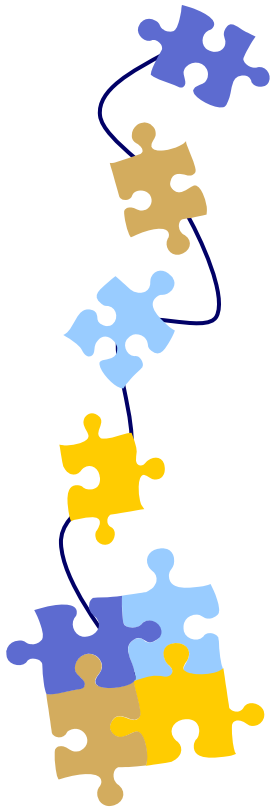
Louise Lafortune

Université du Québec à Trois-Rivières

Téléphone : 819-376-5011 poste 3644

louise.lafortune@uqtr.ca

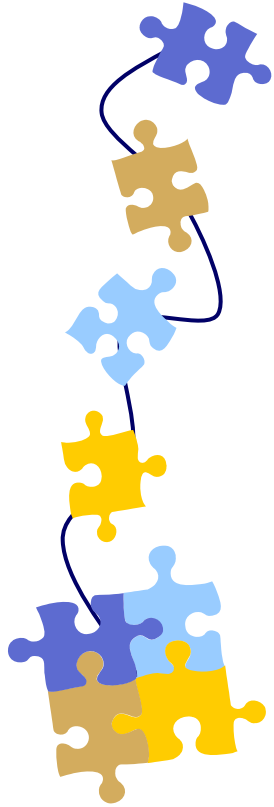
<http://www.uqtr.ca/accompagnement-recherche>



MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

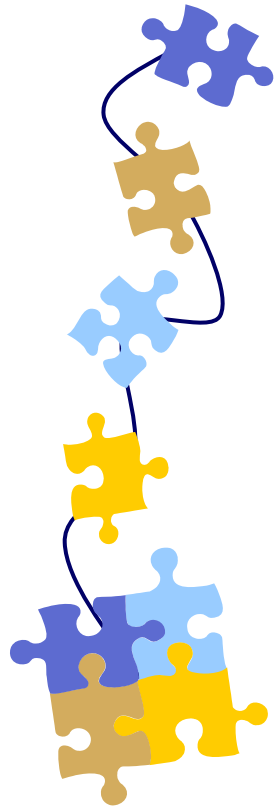
Contenu



- Introduction: contexte du changement
- Leadership pédagogique: sens
- Exercice et développement du leadership pédagogique
- Moyens de favoriser le développement du leadership pédagogique
- Compétences à développer
- Rôle de la pratique réflexive
- Rôle du travail en équipe de collègues
- Démarche d'accompagnement:
 - Pour le développement du leadership pédagogique
 - Dans l'exercice du leadership pédagogique
- Conclusion

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

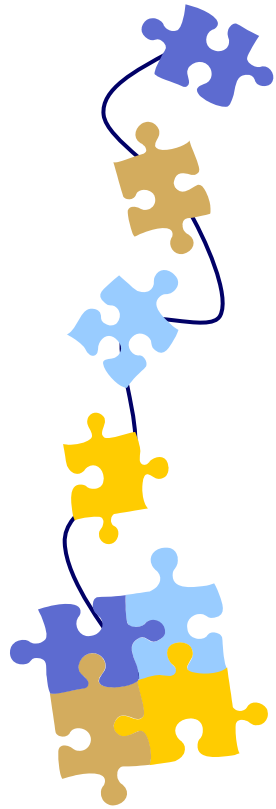


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Moment de réflexion

- Quel est le contexte du changement actuel en éducation?
- Fournir cinq mots qui présentent ce contexte, selon vous

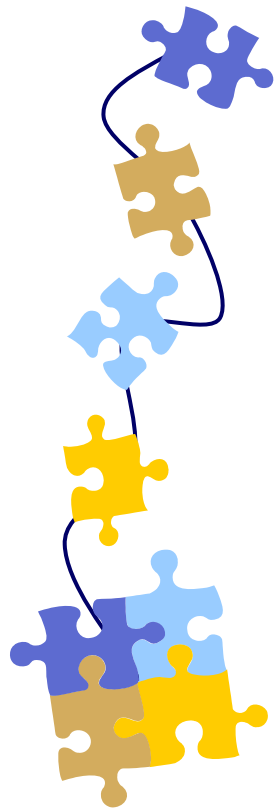


Contexte du changement

- Changements en éducation dans le monde
- De connaissances à compétences
- De formation à accompagnement
- Rapidité du changement

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

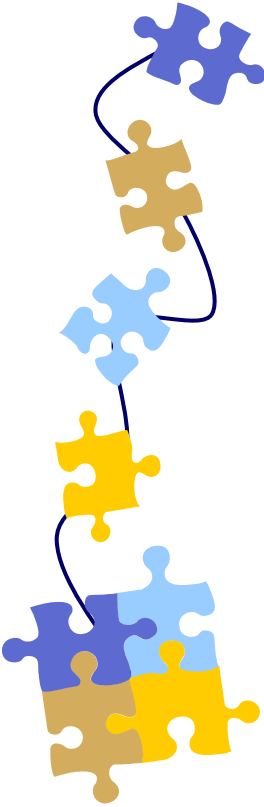


Visions du changement

- Changement volontaire ou changement prescrit
- Degré de déséquilibre variable

MELS-UQTR

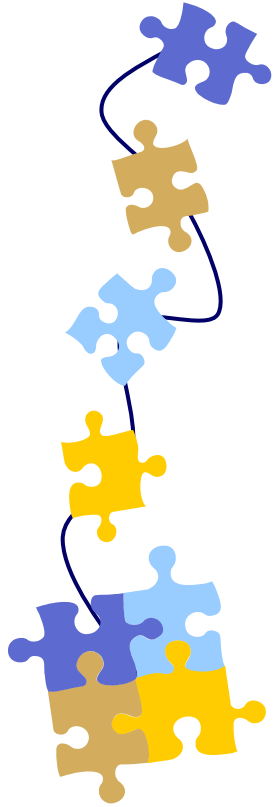
DFTPS-DGFJ-DR



Un changement prescrit

- Nécessité de:
 - remises en question
 - discussions: théorie-pratique
 - partage de croyances et de pratiques
 - mise en commun des compréhensions du PFEQ et du renouveau pédagogique
 - réflexions, actions et analyses collectives

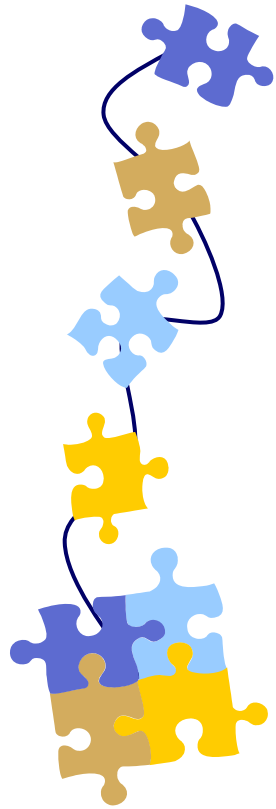
MELS-UQTR
DFTPS-DGFJ-DR



VERS UN LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE

MELS-UQTR

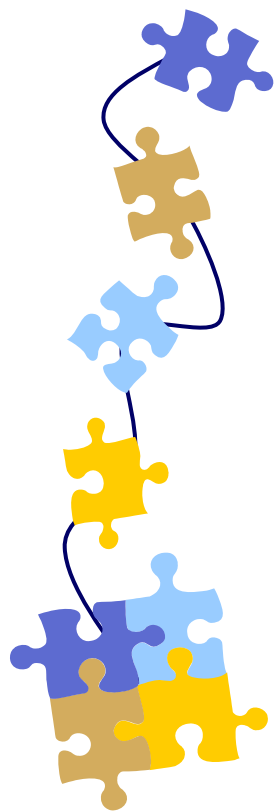
DFTPS-DGFJ-DR



Qu'est-ce que le leadership pédagogique:

- Pour en enseignant ou enseignante?
- Pour un conseiller ou une conseillère pédagogique?
- Pour une direction d'école?
- Pour un gestionnaire dans une commission scolaire?

MELS-UQTR
DFTPS-DGFJ-DR

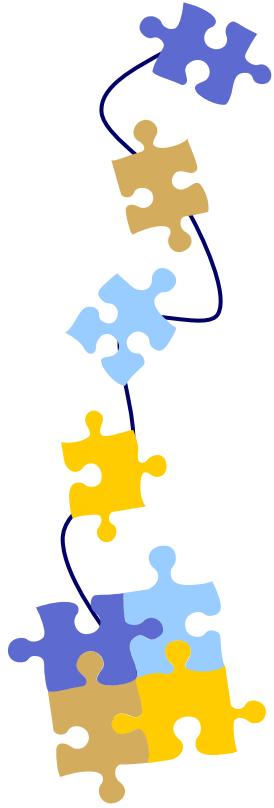


DE RÉFORME À RENOUVEAU PÉDAGOGIQUE

MELS-UQTR

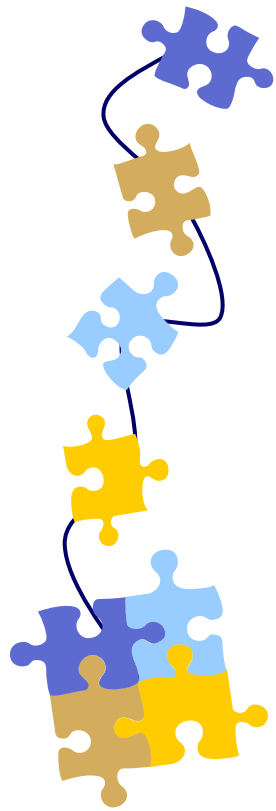
DFTPS-DGFJ-DR

Pour un renouveau pédagogique



MELS-UQTR
DFTPS-DGFJ-DR

- Exercer une influence au plan des changements de pratiques, des changements pédagogiques jusque dans la classe
- Exercer une influence sur le niveau d'engagement pour la mise en œuvre du PFEQ

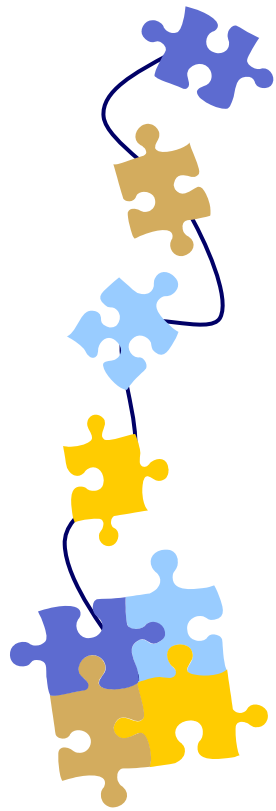


Moment de réflexion

Dans le renouvellement pédagogique actuel, qu'est-ce qui est essentiel selon vous? S'il y avait un élément que vous auriez à étudier pour vous assurer que le renouvellement pédagogique est mis en œuvre, que choisiriez-vous?

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

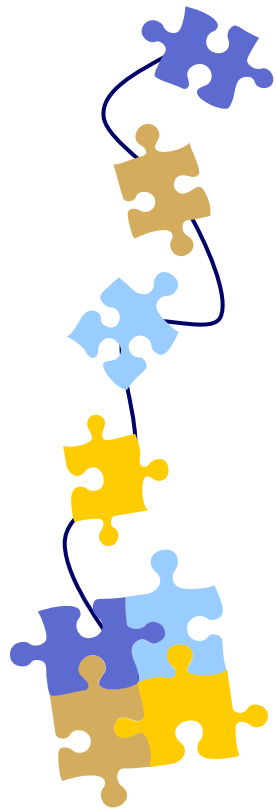


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Ce qui est fondamental

- Programme fondé sur le développement de compétences
 - Situations d'apprentissage-évaluation axées sur le développement de compétences
 - Évaluation de compétences

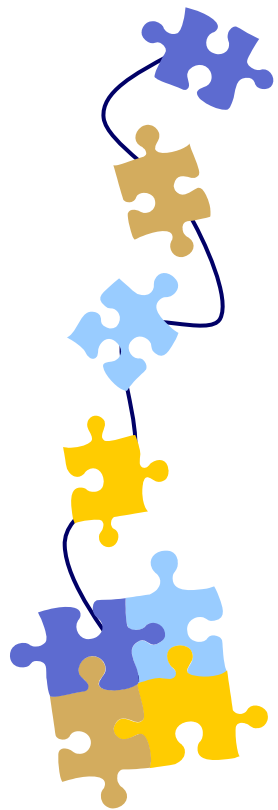


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Des aspects essentiels

- Travail en équipe-cycle
- Situations d'apprentissage
- Évaluation du développement des compétences
- Concept de compétences
- Compréhension du PFEQ

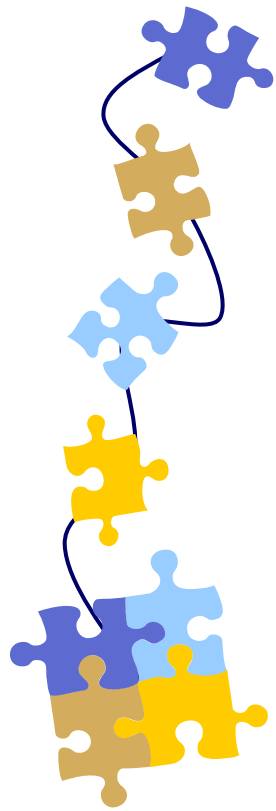


Exemples de questions

- Questions choisies à partir d'une discussion
- Questions choisies à partir d'une anticipation
- Questions qui vont au-delà d'une description
- Questions qui remettent en question
- Questions qui mènent à l'action

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR



Leadership pédagogique

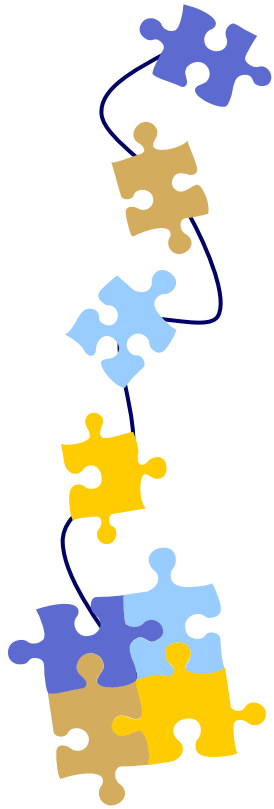
- Influence exercée sur les processus d'enseignement et d'apprentissage

(Langlois et Lapointe, 2002)

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Leadership pédagogique



● Manifestations du leadership pédagogique:

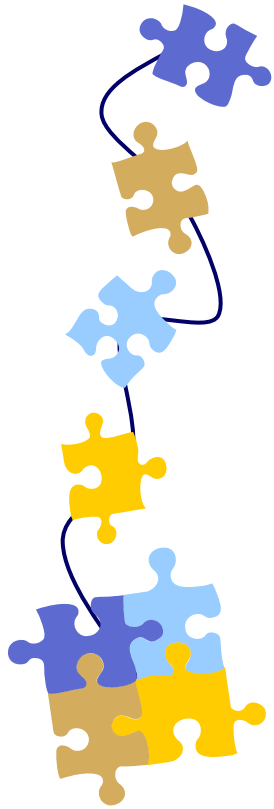
- Mise à jour de sa compétence à enseigner
- Laisser émerger des noyaux d'initiatives
- Relier son équipe à des ressources externes de compétences pédagogiques
- Planifier la formation continue

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

(Conseil supérieur de l'Éducation, *Diriger une école secondaire*, 2002)

Leadership: esprit du renouveau pédagogique

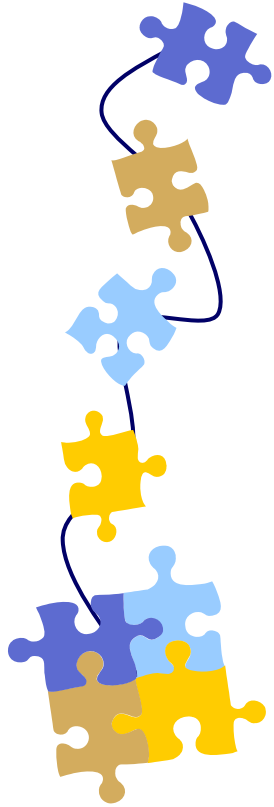


- Influence exercée sur la démarche de pratique réflexive en suscitant des interactions et des prises de conscience menant à des changements

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Leadership: esprit du renouveau pédagogique

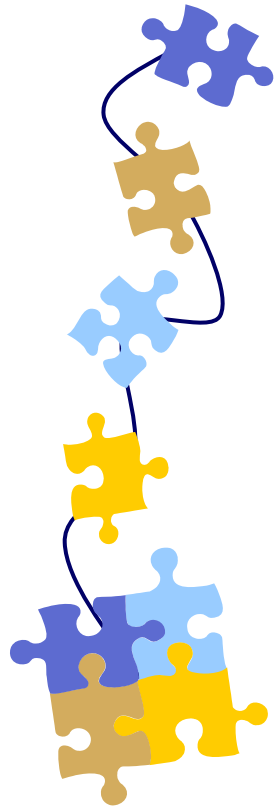


- Prise en compte de l'émergence du groupe
- Initiation d'un processus d'autoréflexion
- Initiation d'une démarche réflexive collective
- Développement d'un sens éthique
- Création d'un climat de confiance, d'un contexte propice à la coconstruction

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

(St-Germain, 2002; Lafortune et Deaudelin, 2001)



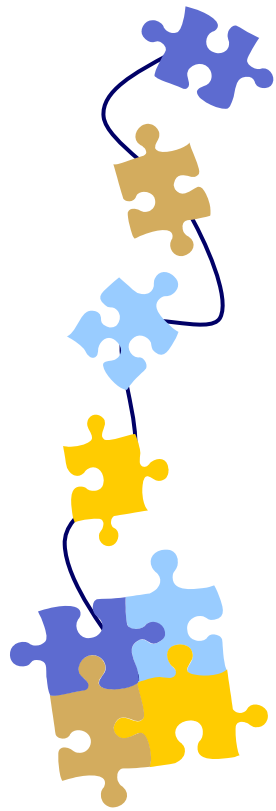
MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Leadership : caractéristiques

- **Prise en compte d'éléments habituels:**
 - Communication
 - Résolution de problèmes
 - Gestion de conflits
 - Mobilisation, engagement
- **Détention de qualités personnelles:**
 - Tolérance à l'ambiguïté
 - Habilité à soutenir les déséquilibres ou à favoriser l'ouverture aux autres

(St-Germain, 2002; Lafortune et Deaudelin, 2001)



MELS-UQTR

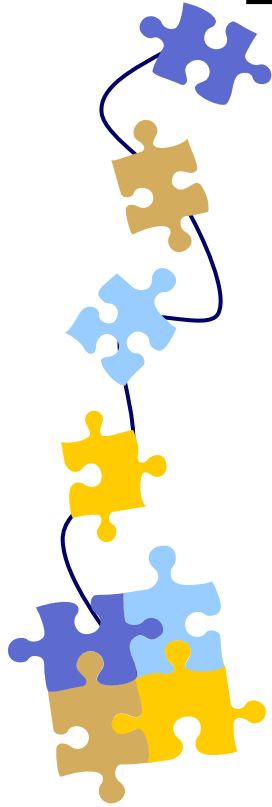
DFTPS-DGFJ-DR

Leadership : des principes

- Prise en compte des connaissances, des compétences et des expériences antérieures des personnels scolaires
- Regard critique sur les cohérences (et incohérences) entre croyances et pratiques
- Réalisation d'ajustements dans l'action
- Prise en compte de ce qui émerge du groupe
- Initiation d'un processus d'autoréflexion
- Initiation d'une démarche de réflexion collective
- Développement d'un sens éthique
- Création d'un climat de confiance, d'un contexte propice à la coconstruction

(Lafortune, 2006, inspirée de St-Germain, 2002; Lafortune et Deaudelin, 2001)

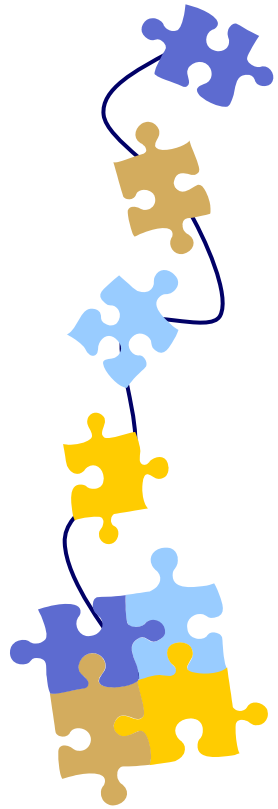
Leadership pédagogique: un essai de définition



Le leadership pédagogique est un processus qui mène à une influence allant jusqu'aux pratiques pédagogiques en classe (enseignement-apprentissage-évaluation). Il s'exerce et se développe par la réflexion individuelle et collective et par l'interaction avec les personnes accompagnées pour susciter des prises de conscience menant à des changements pédagogiques. Ce processus s'inscrit dans une démarche de pratique réflexive où l'analyse des pratiques mène à des ajustements au modèle de pratique professionnelle de chaque personne accompagnatrice

MELS-UQTR
DFTPS-DGFJ-DR

(Lafortune, 2005)



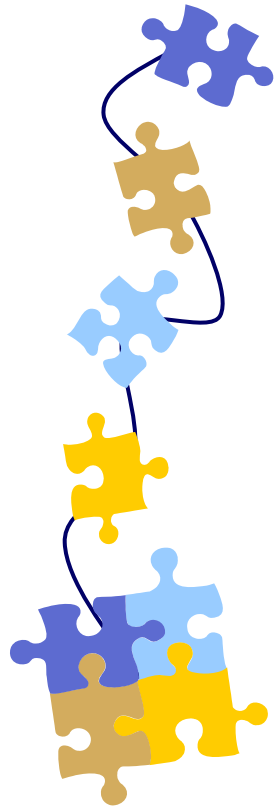
Moment de réflexion

- Quels liens peut-on faire entre l'exercice d'un leadership pédagogique et les visées du PFEQ?

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

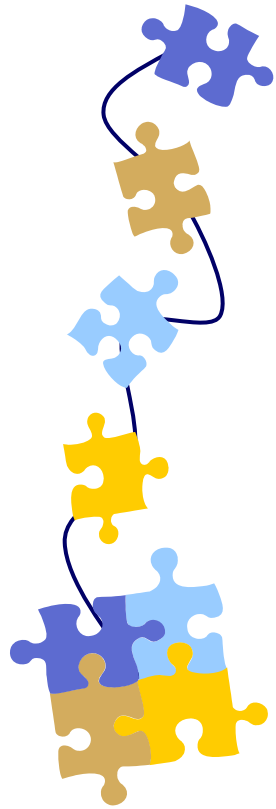
Visées du PFEQ



MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- Construction d'une vision du monde
- Structuration de l'identité
- Développement du pouvoir d'action

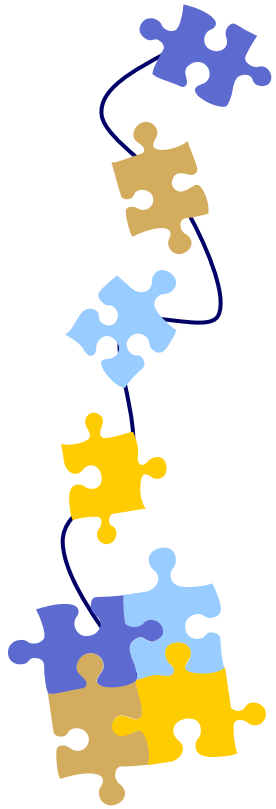


Comme professionnel: une autre visée

- Exercice d'un leadership pédagogique pour un changement en éducation

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

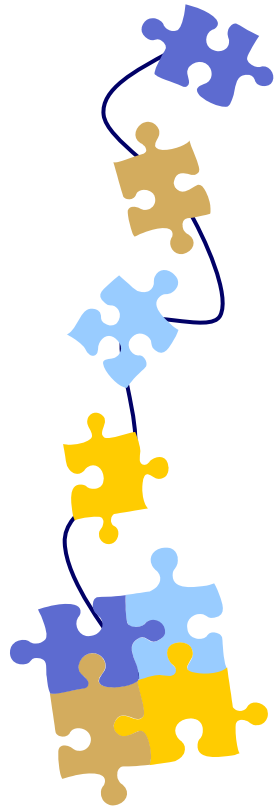


Moment de réflexion

- Quelles sont les exigences de l'accompagnement d'un changement en éducation comme celui du renouveau pédagogique actuel?

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR



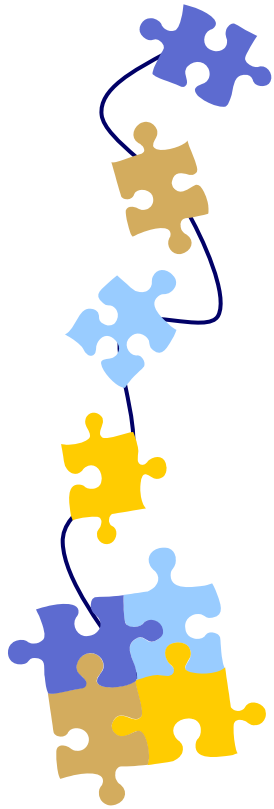
Exigences du changement

- Reconnaître les résistances
- Avoir des exigences dans l'accompagnement

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Liens avec le PFEQ



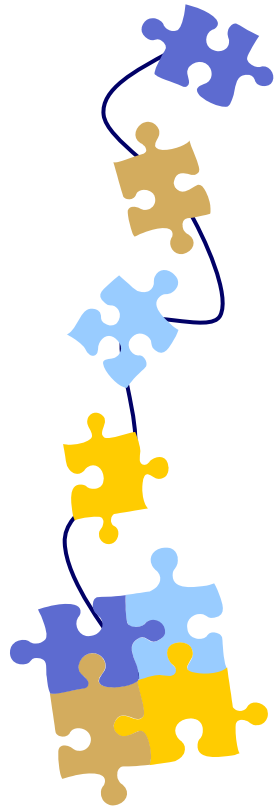
- « Mettre l'accent sur l'apprentissage et sur les compétences appelle [...] une vision renouvelée de l'enseignement. Plus que jamais, la pratique pédagogique mise sur la créativité, l'expertise professionnelle et l'autonomie de l'enseignant. »

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

(MEQ, 2001, p.6)

Liens avec le PFEQ

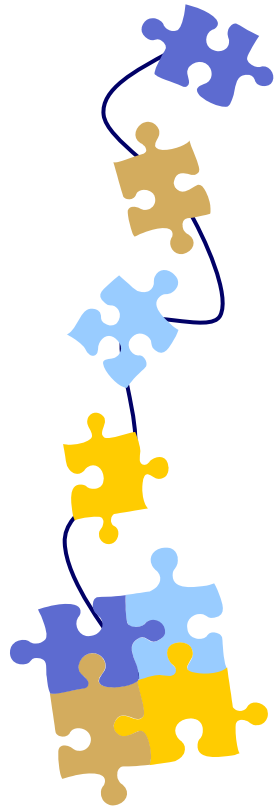


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- « [...] le contenu d'un programme dans une perspective de développement de compétences ouvre la voie à des pratiques pédagogiques particulières. »
- « [...] Médiateur entre l'élève et les savoirs, [l'enseignant] [...] incite l'élève à jouer un rôle actif dans sa formation [et l'amène] à prendre conscience de ses propres ressources [...]

MEQ (2001, p.5, 6)

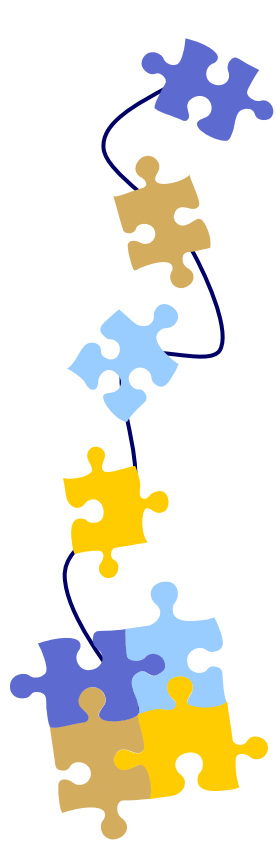


Moment de réflexion

- Dans le cadre du renouveau actuel en éducation, en quoi l'exercice du leadership pédagogique exige-t-il un accompagnement?

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR



Types d'accompagnement

- Accompagnement d'un changement prescrit: donne une orientation
- Accompagnement d'un cheminement personnel et professionnel voulu: tient compte de l'émergence

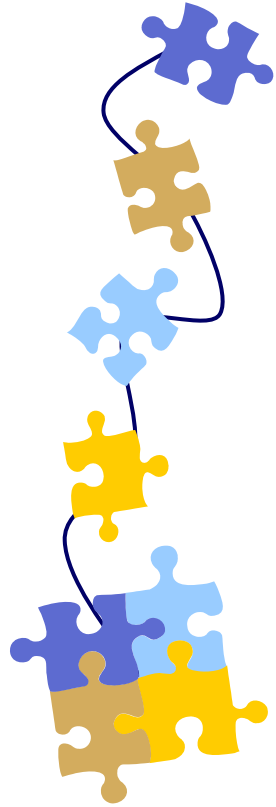
Tenir compte de la créativité

Susciter l'engagement

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Une conception de l'accompagnement



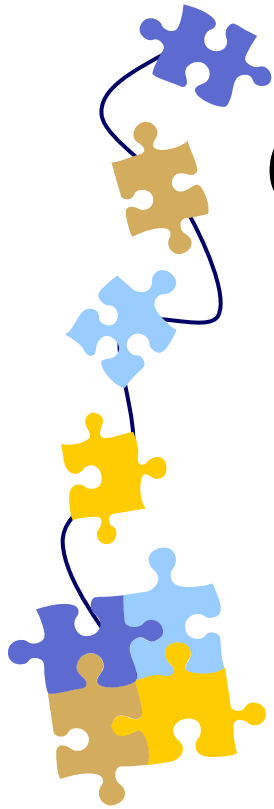
Soutien axé sur la construction des connaissances et le développement des compétences des personnes accompagnées en réflexion et interaction avec les pairs

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

(Lafortune et Deaudelin, 2001)

Exercice du leadership dans l'accompagnement

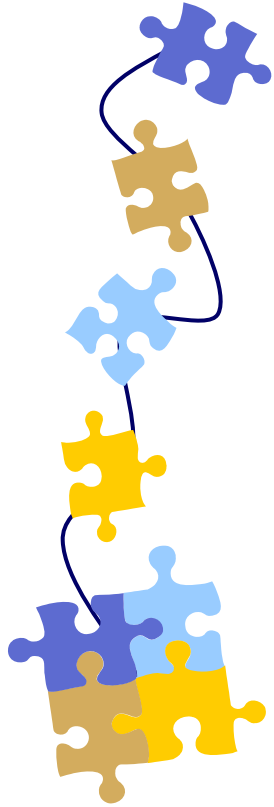


- Savoir se remettre en question, s'autoévaluer, s'auto-observer
- Savoir mettre les personnes accompagnées dans une telle posture

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Liens avec le PFEQ

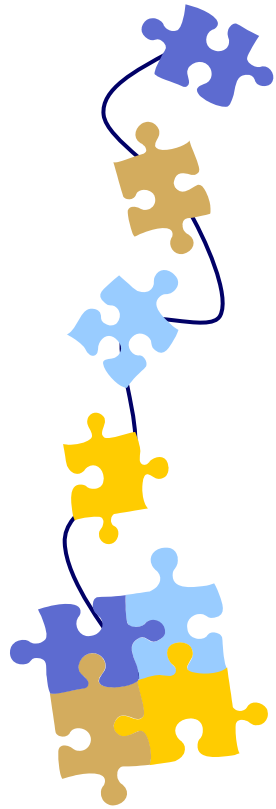


- « L'enseignant accompagnateur aide les élèves à devenir conscients de ce qu'ils savent et comprennent, et il attire leur attention sur ce qui leur manque. Les accompagner dans la construction de compétences, c'est s'attacher à développer leur capacité à relier ce qu'ils savent et savent faire à ce qu'ils vont apprendre. C'est aussi leur apprendre à reconnaître les ressources pouvant les aider »

MELS-UQTR

(MEQ, 2004, p. 13)

DFTPS-DGFJ-DR



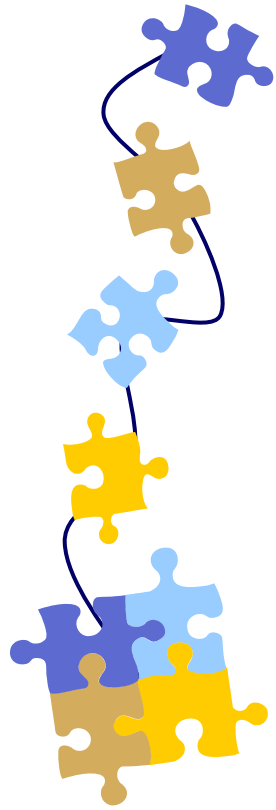
Des problématiques particulières

- Temps demandé, temps disponible
- Changement de personnel
- Passage de l'approfondissement à l'autonomie

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Accompagnement: trois aspects

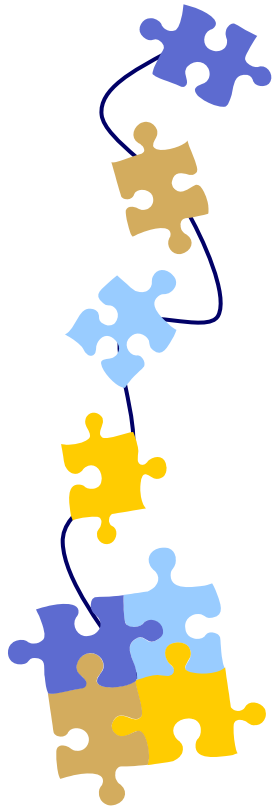


- Coconstruction
- Travail en équipes de collègues, en équipes-cycle
- Création de réseaux

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

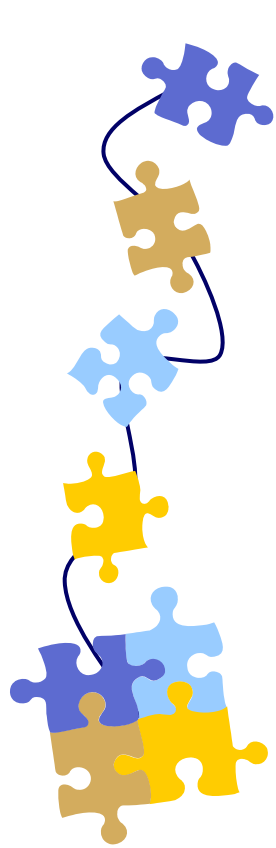
Vers des moyens



- Tenir compte de la créativité:
 - La valoriser
 - La soutenir
- Deux moyens:
 - Le questionnement
 - La rétroaction

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

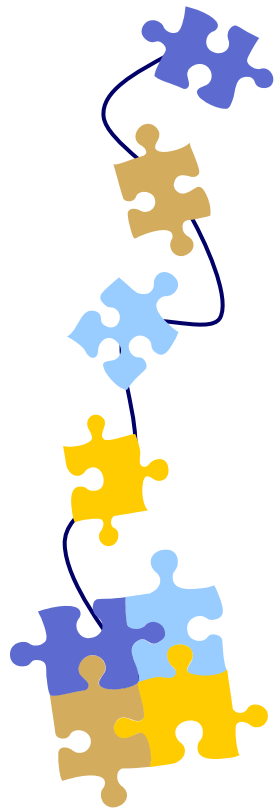


Deux idées principales

- Créativité: comment la favoriser, comment la canaliser, comment en faire profiter...
 - Viser la cohérence et non pas l'uniformité
- Travail en équipes de collègues, en équipes-cycle...
 - De la concertation à la coresponsabilisation

MELS-UQTR

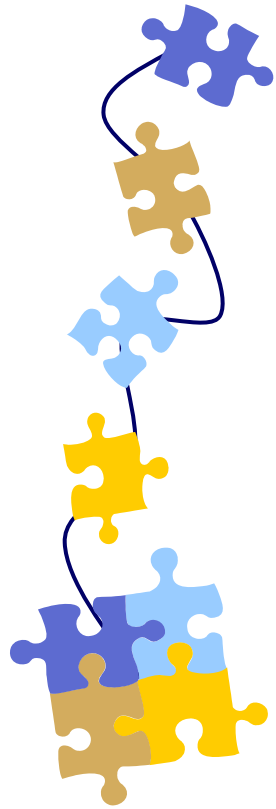
DFTPS-DGFJ-DR



Vers des compétences

- Développer une culture pédagogique
- Mettre en œuvre un accompagnement d'un changement
- Développer un agir éthique
- Prendre en compte la dimension affective
- S'engager dans une démarche de pratique réflexive

MELS-UQTR
DFTPS-DGFJ-DR



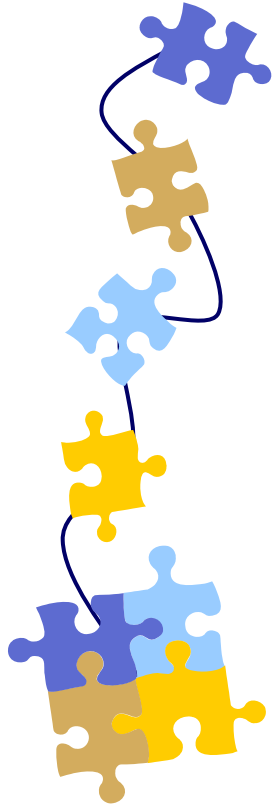
MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Moment de réflexion

- Quelles sont les compétences à développer pour exercer un leadership pédagogique dans le contexte du renouveau pédagogique actuel?
- Quelles sont les compétences à développer pour accompagner la construction d'un leadership pédagogique dans le contexte du renouveau pédagogique actuel?

Conclusion

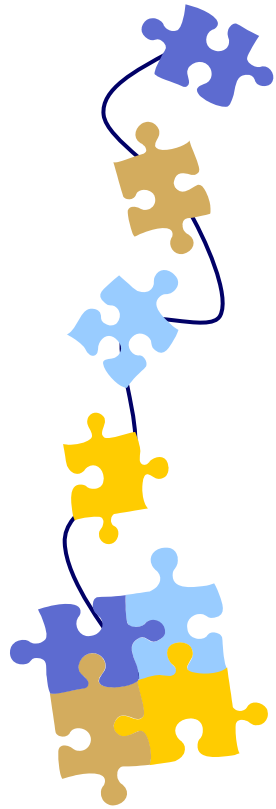


- La diversité fait réfléchir
- La diversité favorise la coconstruction
- La diversité favorise l'apprentissage
- La diversité favorise le changement
- Nécessité d'ouverture

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Conclusion

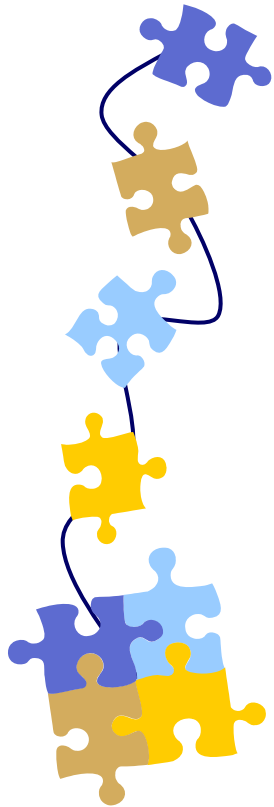


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- Cohérence ou conscience des incohérences
- Prises de risques
- Tolérance à l'ambiguïté
- Prises de conscience qui mènent à l'action

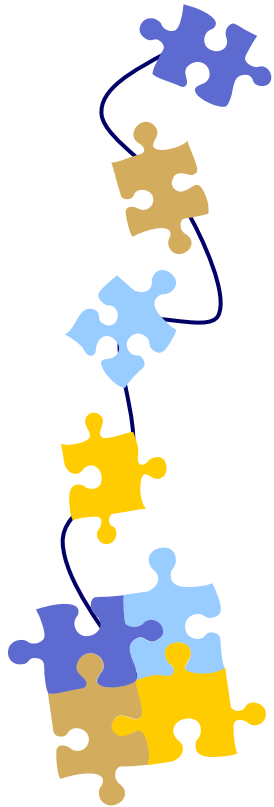
Bibliographie



- Charlier, B. (1998). *Apprendre à changer sa pratique d'enseignement*. Paris, DeBoeck Université, 276 pages.
- Gohier, C., N. Bednarz, L. Goudreau, R. Pallascio et G. Parent (dir) (1999). *L'enseignant : un professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 174 pages.
- Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage, F. Persechino (2008a). *Compétences professionnelles à l'accompagnement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage, F. Persechino et K. Bélanger (2008b). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement. Pour un leadership novateur*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage (2008c). *Guide d'accompagnement professionnel d'un changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. (2006). « Leadership pédagogique dans le contexte d'un renouveau : compétences et programme de formation », *Le point en administration scolaire*, p. 10-14.
- Lafortune, L. avec la collaboration de Stéphane Cyr et Bernard Massé et la participation de Geneviève Milot et Karine Benoît (2004). *Travailler en équipe-cycle. Entre collègues d'une école*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. (dir.) (2004). *Le questionnement en équipe-cycle. Questionnaires, entretiens et journaux de réflexion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. et D. Martin (2004). « L'accompagnement. Processus de coconstruction et culture pédagogique », dans M. L'Hostie et L.-P Boucher (dir.), *L'accompagnement en éducation. Un soutien au renouvellement des pratiques*, Québec, Presses de l' Université du Québec, p.49-62, 192 pages.

MELS-UQTR
DFTPS-DGFJ-DR

Bibliographie (suite)



Lafortune, L. et C. Deaudelin (2001). *Accompagnement socioconstructiviste. Pour s'appropriier une réforme en éducation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Langlois, L. et C. Lapointe (dir.) (2002). *Le leadership en éducation: plusieurs regards, une même passion*, Montréal, La Chenelière-McGraw-Hill, 151 pages.

Pallascio, R., P. Angenot, L. Lafortune, L. Julien, M. Nachbauer et G. Gosselin (1999). « Les compétences argumentatives et créatives, clés essentielles de l'affirmation de l'identité professionnelle des enseignants », dans C. Gohier (dir.), *L'enseignant, un professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 57-75, 174 pages.

Pallascio, R., L. Lafortune, P. Angenot et M. Nachbauer (1999). « Pensée critique et argumentation liée à l'innovation pédagogique », dans L. Guilbert, J. Boisvert et N. Ferguson (dir.) *Le développement d'une pensée critique : du pourquoi au comment*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 144-158., 329 pages.

Paquay, L., M. Altet, E. Charlier et P. Perrenoud (dir.) (1998). *Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies ? Quelles compétences ?*, 2e édition, Bruxelles, de Boeck Université, 265 pages.

St-Germain, M. (2002). « Le leadership constructiviste: une solution au paradoxe de l'individualité et de la normalisation », dans L. Langlois et C. Lapointe (dir.), *Le leadership en éducation: plusieurs regards, une même passion*, Montréal, La Chenelière-McGraw-Hill, 151 pages.

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR