

*Tournés vers demain*

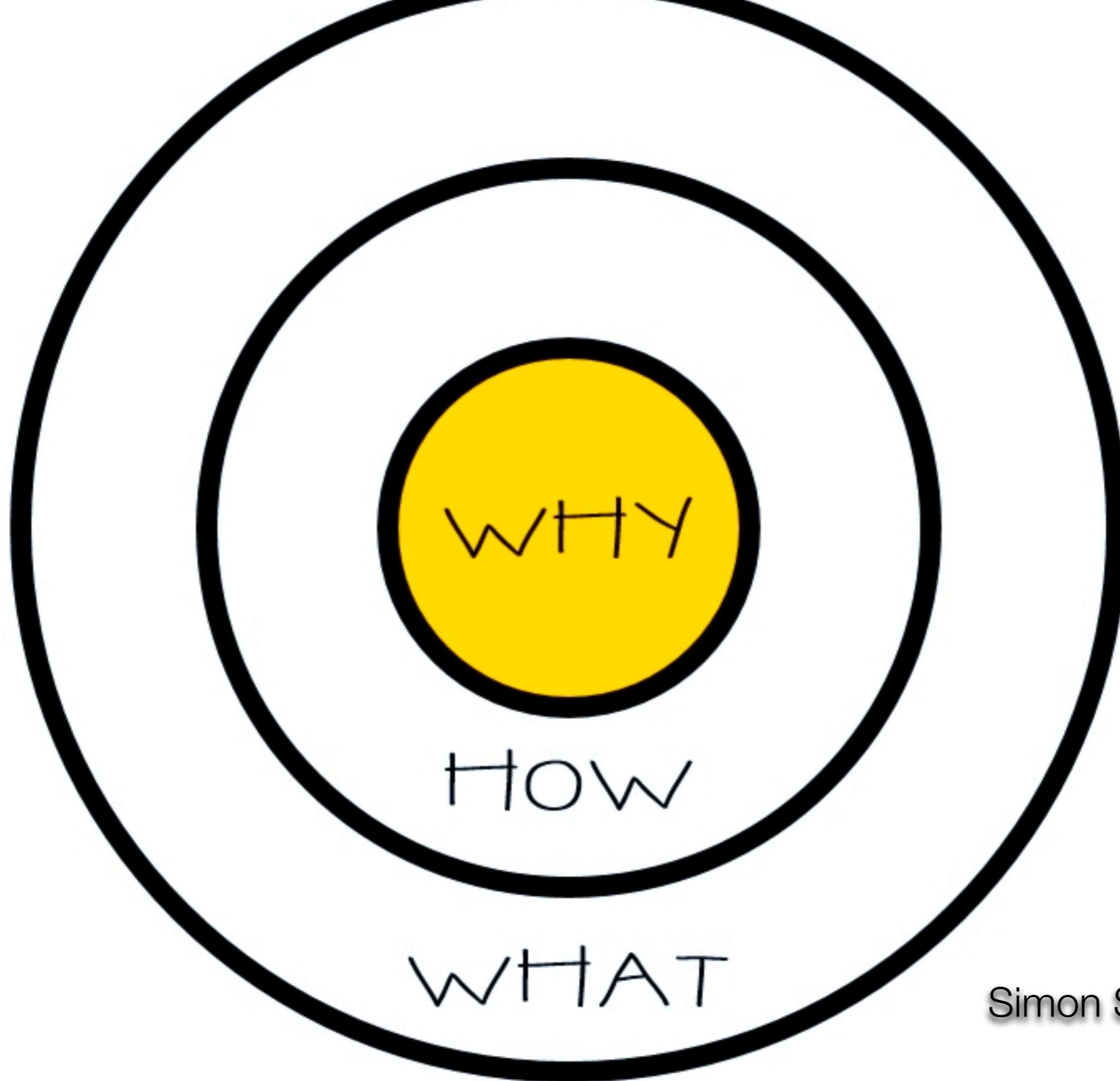
ADF  | 25  
*ans*

Association des directions et directions  
adjointes des écoles franco-ontariennes

Marc-André Girard, D. Ed

Comment établir et partager son leadership pédagogique numérique?

11 mai 2023



Simon Sinek

# Premiers constats

- Plusieurs éléments de la culture scolaire proviennent des 17e, 18e et 19e siècles (Gauthier, Bissonnette et Richard, 2013; Robinson, 2006, Mitra, 2007);
- L'école actuelle est décalée de la société et du monde du travail (Lengel, 2013);
- Le numérique à l'école est un sujet litigieux et sensible (Culver, 2017) -> statut socioéconomique, financement des écoles, changements des pratiques, remise en question de la tradition scolaire, etc.)

# Premiers constats

- Les valeurs traditionnelles sont très ancrées et persistantes (Korthagen et Vassales, 2005);
- L'innovation cède le pas à la culture organisationnelle, ses mythes et ses pratiques (Sharpe et Armellini, 2020)

# Pourquoi ? (Sphère interne)

- ✦ Les pratiques enseignantes :
  - ✦ Sont influencées par les enseignants marquants de notre parcours scolaire et post secondaire;
  - ✦ Sont influencées par les stéréotypes véhiculés par la société et les médias;
  - ✦ S'inspirent de nos valeurs personnelles, notre vécu et nos croyances;
  - ✦ Évoluent au gré de nos perceptions et de nos émotions.

(Korthagen et Vasalos, 2005)

# Bref...

On enseigne comme on nous a  
enseigné !

On enseigne comme on veut qu'on  
enseigne !

On enseigne selon notre perception  
de la profession qu'on exerce !

(Tardif et Lessard, 1999)

# Pourquoi ? (Sphère externe)

- ✦ Les pratiques enseignantes :
  - ✦ Sont influencées par la culture de l'établissement scolaire;
  - ✦ Sont influencées par la culture du groupe (équipe-niveau ou matière);
  - ✦ Pratiques adoptées de façon tacites, sans questionnement. Remise en question = résistance.

# La guerre des paradigmes

Profondes divisions philosophiques est épistémologiques :

Pédagogie traditionnelle

Maître dans sa classe;  
Érudition

Paradigme centrée sur  
l'enseignant

Enseignant au centre

Outils traditionnels

Pédagogies nouvelles

Accompagnement de l'élève,  
pédagogue

Paradigme centré sur l'apprenant

Enseignant laisse la place à l'élève

Outils numériques

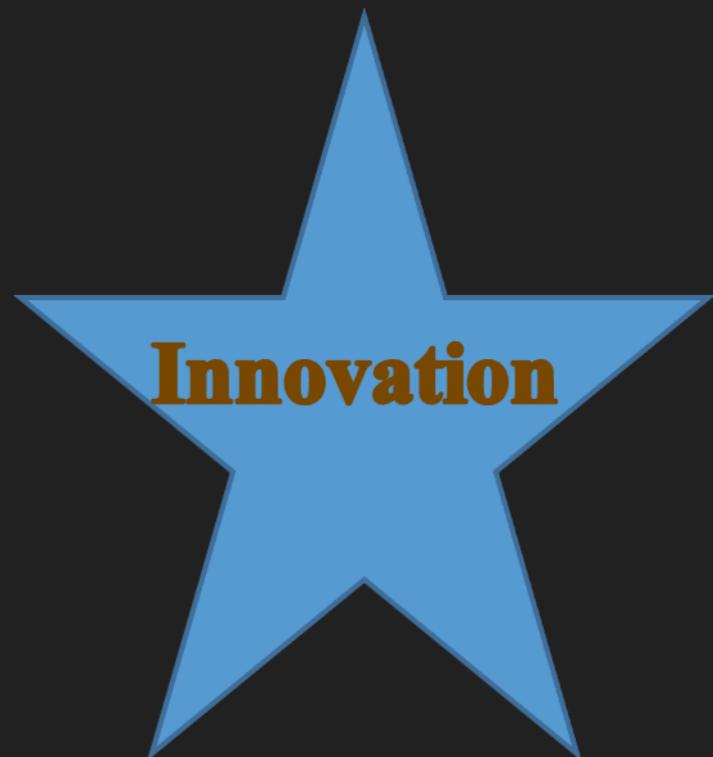
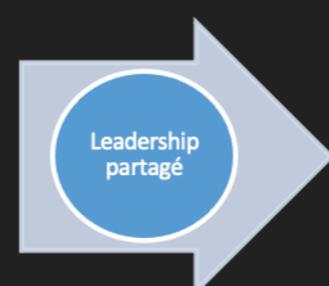
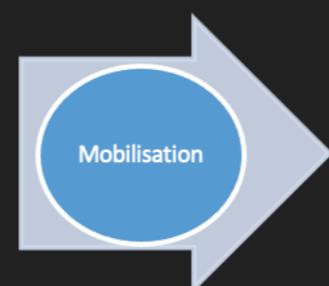
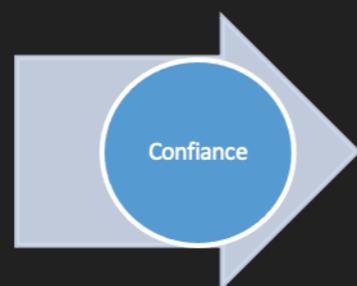
# Au-delà de l'approche manichéenne

- L'élève a besoin de l'enseignant;
- Il ne peut savoir quoi apprendre (dans un cadre formel);
- Il est désormais commun pour les équipes enseignantes de prendre en compte les opinions et besoins des apprenants;
- L'apprentissage doit-il est formalisé ?

(Laurillard, 2020; Sharpe et Armellini, 2020)

Il est généralement reconnu que les limites traditionnelles du travail des enseignants sont en train d'éclater.

(Tardif, 2012)



# La crédibilité

# Crédibilité

- Croire ce que prétend quelqu'un, car il est en mesure de démontrer ce qu'il avance;
- Corrélation entre le niveau d'influence de la direction et l'évolution des pratiques des enseignants;
- Vestige du passé;
- Gage du futur.

# Crédibilité

La capacité de l'école à mobiliser les savoirs au service de la culture organisationnelle et de déployer les ressources nécessaires à l'accomplissement de la tâche exigée est un moyen incontournable pour développer sa crédibilité en tant que direction d'école.

# Quels savoirs professionnels ?

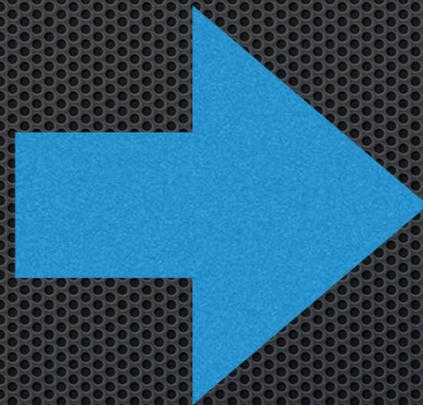
- Émergent à la suite d'une démarche de réflexivité;
- Retour sur l'action et sur la réflexion;
- Se partage au sein de la communauté professionnelle;
- Sont portés à débat;
- Sont mobilisés et réinvestis dans l'action;
- Deviennent tacites.

# Transférer ou mobiliser ?

Contexte A

Contexte B

Savoirs  
Savoir-être  
Savoir-faire



Savoirs  
Savoir y être  
Savoir y faire

**Ne pas transférer !**

# Crédibilité

« There is a desperate need for principal credibility. Research studies tell us that having leaders whom people admire and respect makes them feel better about themselves and raises self-esteem. When they feel a leader is concerned about them as individuals, they work harder. Credible leaders have the capacity to build trust among their followers. Successful principals know how to gain teacher, parent, and student trust » (Holland, 1997).

# La cohérence

# Cohérence

- Liée à la construction de sens;
  - Tolérance à l'ambiguïté
- « processus continu qui consiste à interpréter et à réinterpréter les choses dans [son] esprit, en fonction de [sa] culture (Fullan et Quinn, 2018, p. 9);
- Processus subjectif que l'on tente de transformer en processus objectif !
  - Intolérance à l'ambiguïté
    - Tendance à percevoir et interpréter une situation ambiguë comme étant une menace (Budner, 1962);
    - Cette perception de menace qui engendre la méfiance (Furnham et Marks, 2013).

# Cohérence

- ✦ Pour diminuer l'espace subjectif et son objectivation :
  - ✦ S'assurer de la compréhension de tous;
  - ✦ Équilibre entre les attentes et ce qui est mis en place pour permettre la réalisation de ces mêmes attentes.

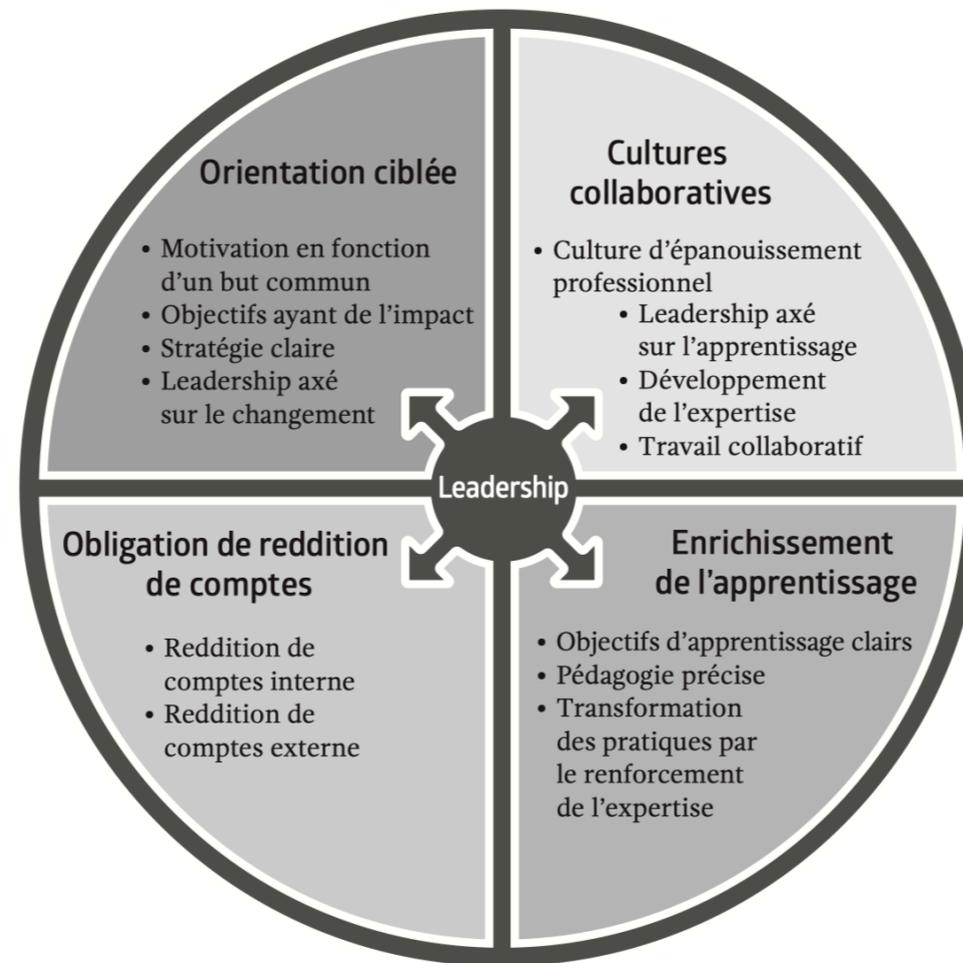
« Lorsqu'un grand nombre de personnes ont une profonde compréhension de ce qu'il faut faire – et perçoivent le rôle qu'elles peuvent jouer –, la cohérence émerge, et de grandes choses peuvent se produire » (Fullan et Quinn, 2018, p. 7).

# De la cohérence en éducation

Cinq moteurs de la cohérence en milieu scolaire (Fullan et Quinn, 2018) :

1. Le renforcement de l'expertise (la densité de l'expérience);
2. La collaboration (développement du capital social);
3. La primauté de l'intention pédagogique;
4. La posture systémique;
5. Un langage commun (le langage pédagogique).

Figure 1.1  
Le Cadre de cohérence



*(Fullan et Quinn, 2018)*



## Orientation ciblée

- Motivation en fonction d'un but commun
- Objectifs ayant de l'impact
- Stratégie claire
- Leadership axé sur le changement

*(Fullan et Quinn, 2018)*

- ✦ Coconstruire les objectifs à atteindre;
- ✦ Établir la stratégie;
- ✦ Rendre compte du fonctionnement de la stratégie;
- ✦ Impact sur la réussite des élèves ?

- ✦ Faciliter le travail collaboratif (temps, locaux, organisation scolaire, etc.);
- ✦ Valoriser les expertises à l'interne comme à l'externe.



*(Fullan et Quinn, 2018)*

## Obligation de reddition de comptes

- Reddition de comptes interne
- Reddition de comptes externe

- ✦ Faire les suivis nécessaires :
  - ✦ Enseignants;
  - ✦ Parents;
  - ✦ Administrateurs;
  - ✦ Partenaires.

*(Fullan et Quinn, 2018)*

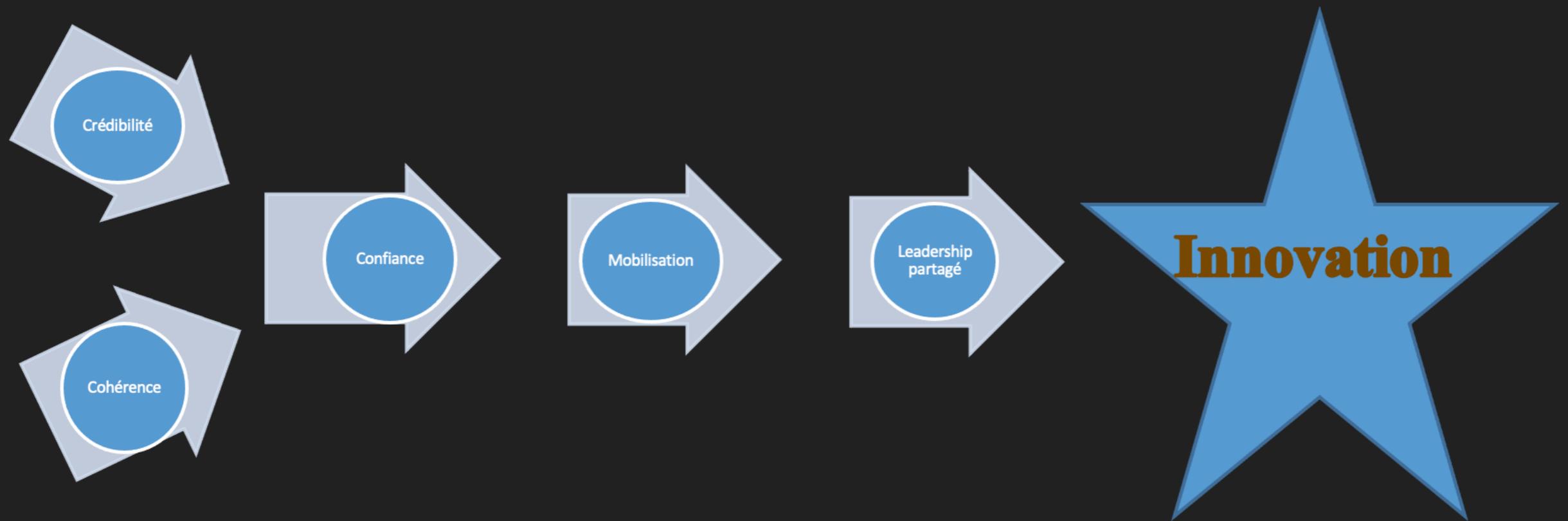
- ✦ Favoriser le développement professionnel des enseignants ET celui des directions :
  - ✦ Faire en sorte de créer des croisements !
- ✦ Développer des expertises complémentaires, exclusives à certains enseignants, lesquelles sont exportables.



**Enrichissement de l'apprentissage**

- Objectifs d'apprentissage clairs
- Pédagogie précise
- Transformation des pratiques par le renforcement de l'expertise

*(Fullan et Quinn, 2018)*



# La confiance

Apprendre à faire confiance c'est une chose,  
mais inspirer la confiance, c'en est une autre !

# Balyer (2017) et la confiance

- La confiance permet l'implantation d'une meilleure atmosphère de réussite pour les élèves;
- Définit la confiance par la capacité de se rendre vulnérable par rapport aux autres;
- Le degré de confiance détermine le degré de perception du professionnalisme de l'autre;
- La confiance a une influence sur la productivité des enseignants;
- Plus un enseignant se sent en confiance envers sa direction, plus il a tendance à s'impliquer dans l'école et à s'investir dans son travail;

# Balyer (2017) et la confiance

- Les enseignants ont tendance à se méfier de leur direction;
- Les jeunes directions peinent à établir un lien de confiance avec les enseignants expérimentés;
- La confiance est un des éléments les plus importants dans une école.

# La méfiance

Le double rôle paradoxal de la direction :

1. Superviser la qualité de la pédagogie c. accompagner l'enseignant dans le développement de ses pratiques;
2. Recadrer c. reconforter (Letor, 2021).

« Le « don de soi » ne va pas de soi » (Letor, 2021) !

# La confiance

« La confiance et la reconnaissance sont deux facteurs considérés essentiels afin de mobiliser les acteurs dans l'espace partenarial » (LeBlanc, Dumoulin, Garant et Larouche, 2013).

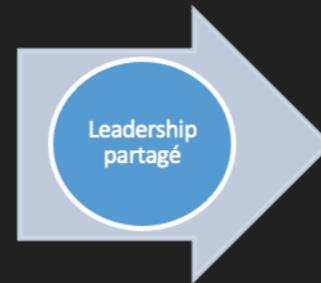
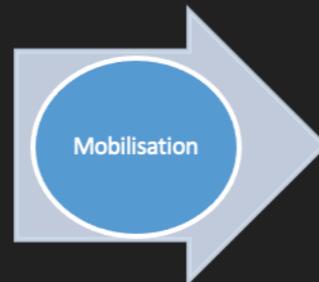
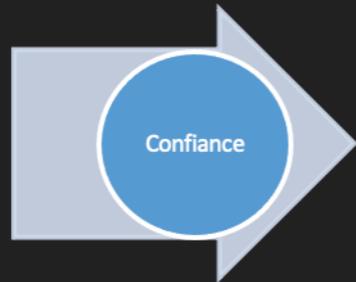
In conclusion, teachers tend to trust in principals who motivate them, encourage participation in school-related decisions, encourage them towards self-development, and make them feel that they are respected. Therefore, principals should foster collective vision, model for desired and appropriate behaviors, coach faculty to empower their skills, manage organizational resources fairly and skillfully, and mediate conflicts that may emerge in the complex work of schooling (Tschannen-Moran, 2004a, 2007; Tschannen-Moran & Gareis, 2015). In order to

## Les clés de la confiance des enseignants

- Agir dans le meilleur intérêt des enseignants (Balyer, 2017);
- Tenir parole (Balyer, 2017);
- Intervenir de façon cohérente peu importe l'interlocuteur (Balyer, 2017);
- Respecter leur autonomie professionnelle.



*« trust is considered as one of the essential elements at schools » (Balyer, 2017, p. 317).*



# La mobilisation

# Mobiliser

1. Inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun;
2. « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (...) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective »;

(Tremblay et Wils, 2005)

# Mobiliser

1. Respect du contrat de travail;
2. Mobilisation individuelle;
3. Mobilisation collective -> addition de la masse critique

(Tremblay et Wils, 2005)

# Agentivité et volition

- ✦ L'individu comme agent actif de sa propre vie (Rondier, 2004);
- ✦ Agir sur l'environnement plutôt que le subir;
- ✦ Agent de sa propre mobilisation (Falzon, 2013a);
- ✦ Formuler des intentions et exécuter des actions volontaires allant au-delà des habitudes pour ensuite transformer l'organisation (Engeström et Sannino, 2013).

# Mobilisation collective

1. Aider les autres;
2. Déployer des comportements prosociaux et des attitudes interpersonnelles positives;
3. Viser l'amélioration continue;
4. Participer à la vie civique interne;
5. Être loyal à l'organisation et à ceux qui la composent;
6. Être centré sur les besoins de l'élèves;
7. Être centré sur le service à offrir aux parents.

(Tremblay et Wils, 2005)

« Pour changer le groupe, il faut faire appel  
au groupe »

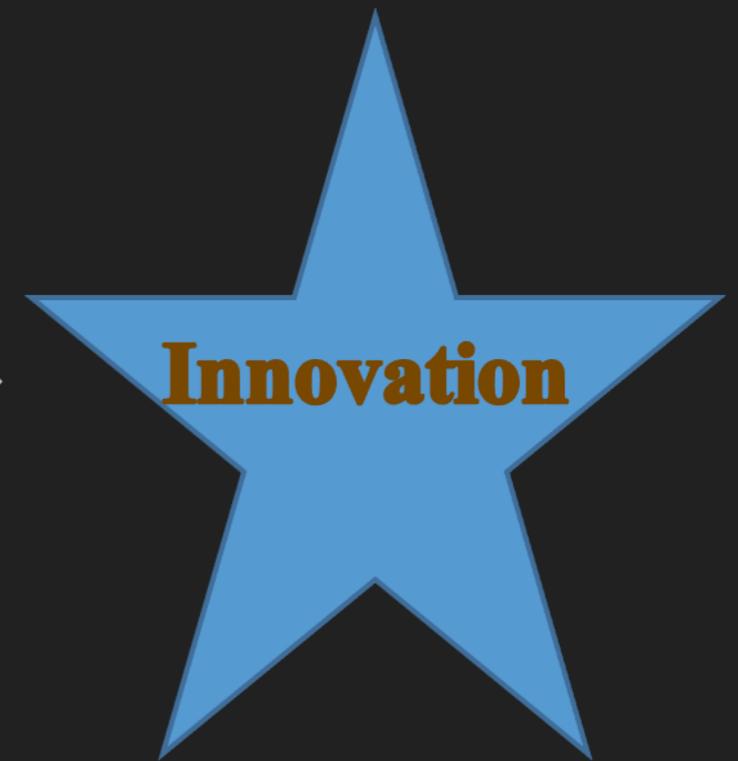
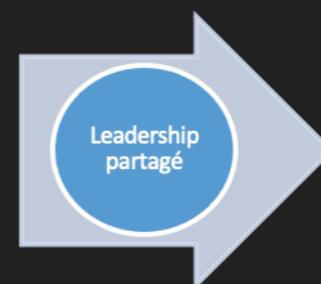
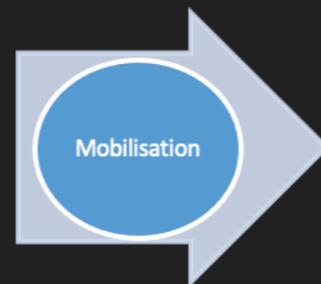
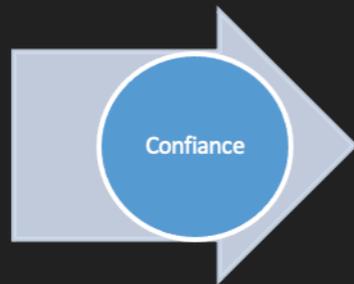
*(Fullan et Quinn, 2018)*

# Mobiliser

1. Avoir une vision large et systémique;
2. Utiliser une gestion centrée sur les pratiques pédagogiques;
3. Avoir une communication claire et fréquente;
4. Assurer le cycle de la régulation;
5. Favoriser la concertation et la collaboration de l'équipe-école.

(Létourneau, 2012)

Dewey (1939) indiquait qu'il est primordial de permettre à l'enseignant de participer à «l'organisation des études», donc aux affaires dites «scolaires». Lorsque toutes ces tâches sont concentrées dans les mains de la direction, l'enseignant se «désintéresse de son travail».



Un leadership  
pédagogonumérique assumé

# Au-delà de la lourdeur

- ✦ La lourdeur des tâches administratives élude souvent les tâches pédagogiques (Spillane, Halverson et Diamond, 2004);
- ✦ Il est attendu de la direction qu'elle doit exercer son leadership pédagogique depuis le tournant des années 80 (Lessard, 2021);
- ✦ Les directions veulent assumer leurs responsabilités pédagogiques (Progin, 2014).

# Au-delà de la lourdeur

- ✦ La pédagogie : terrain d'action difficilement accessible pour les directions;
- ✦ Choc des autonomies professionnelles;
- ✦ Difficulté d'accepter des orientations imposées par quelque'un de l'extérieur (Boudreault, 2016);
- ✦ Les directions hésitent à s'investir dans des domaines reconnus sous autonomie professionnelles des enseignants.

# Le partage du leadership pédagogonumérique

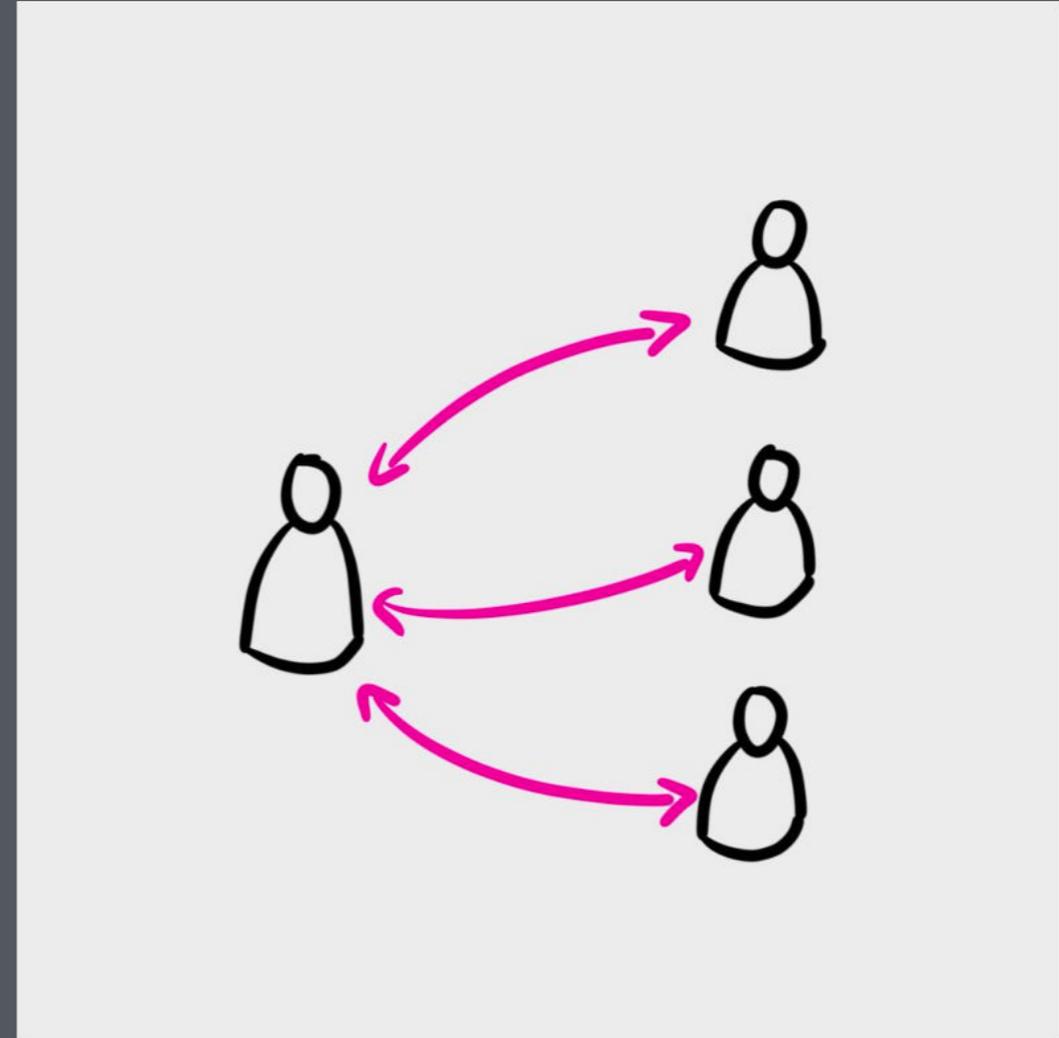
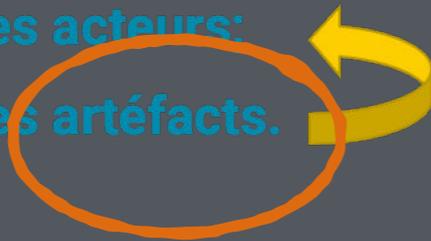
# Le leadership pédagogique

- Ne peut être défini en termes monopolistiques étanches (Gather Thurler, Pelletier, Dutercq, 2015);
- La confiance s'établit dans ce qui se partage !

Lorsque le leader accepte de céder ce qui est souvent faussement considéré comme étant de son ressort exclusif (le leadership), les enseignants acceptent aussi de céder ce qui est tout souvent faussement considéré comme étant de leur ressort exclusif (la pédagogie).

# Le leadership scolaire

- N'est **PAS** attribué à une fonction;
- Est partagé entre chacun des membres de l'équipe-école;
- Basé sur les acteurs;
- Basé sur les artéfacts.



Les leadership ne s'additionnent pas; ils se multiplient.

(Spillane, Halverson et Diamond, 2004, p. 16).

## Un leadership partagé

- **Coconstruire une vision partagée;**
- **Mener et coordonner les efforts pour rallier et rassembler chacun autour de ladite vision;**
- **Soutenir la gestion, le maintien et « l'entretien » des aspects organisationnels existants, en soutien à cette vision;**
- **Amorcer le processus de mutation pour assurer l'atteinte des objectifs souhaités pour améliorer l'organisation.**

Piot et Kelchtermans (2014)

# La pierre d'assise

- **S'appuyer sur ce qui fait l'unanimité au sein de l'école**
  - Culture organisationnelle;
  - Sur l'expertise des gens en place  
*savoir, savoir-être et savoir-faire c. savoir, savoir y être et savoir y faire*
  - Les attentes des parents;
  - Les besoins des élèves;
  - L'implication des acteurs gravitant autour de l'école;
  - Lorsque possible, s'appuyer sur la recherche et la science.

# Développer le potentiel

- Permet « aux utilisateurs de réaliser leurs tâches tout en développant de nouvelles compétences en élargissant leur autonomie » (Romano, 2016, p. 218).
- Permet aux employés de développer leurs compétences dans le but non seulement d'améliorer leur prestation de travail, mais aussi d'innover.
- L'entreprise capacitante est donc celle qui « rend capable » et cela commence par ses gestionnaires (Lambert, Vero, Subramanian et Zimmermann, 2011, p. 62)

# « Rendre capable »

- **Environnement universel, inclusif et flexible;**
- **Environnement progressif;**
- **Environnement coconstruit;**
- **Portée développementale;**
- **Faire naître les possibles;**
- **Favoriser la collaboration.**



Leadership partagé  
par la direction



Leadership partagé  
par l'enseignant



Leadership exercé  
par les élèves

Effet enseignant

Effet de direction

Leadership exercé par les élèves



Valeurs  
entrepreneuriales  
communautaires



Autonomisation

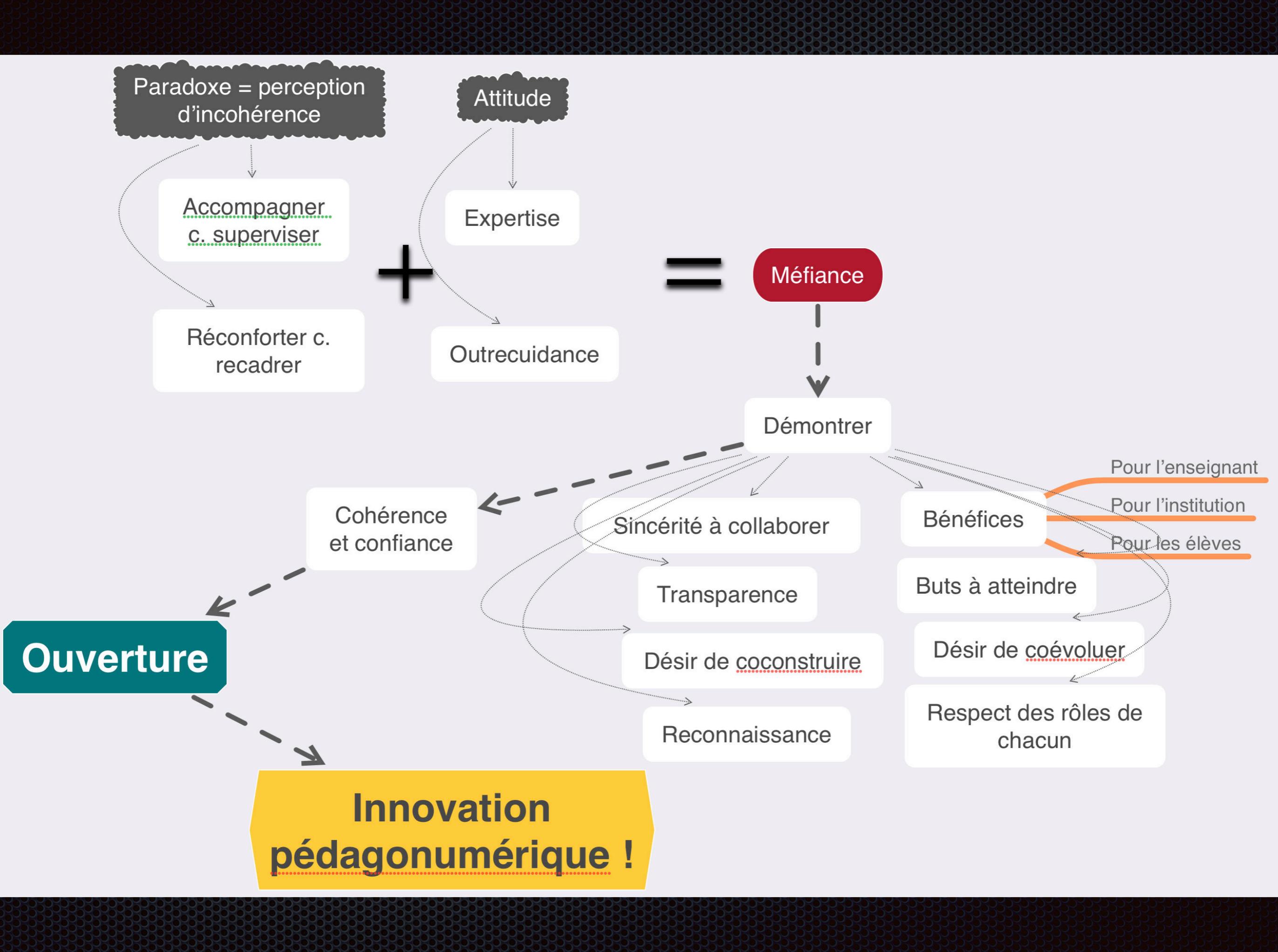


RÉUSSITE



Implication





Paradoxe = perception d'incohérence

Attitude

Accompagner c. superviser

Expertise

+

=

Méfiance

Réconforter c. recadrer

Outrecuidance

Démontrer

Cohérence et confiance

Sincérité à collaborer

Transparence

Désir de coconstruire

Reconnaissance

Bénéfices

Buts à atteindre

Désir de coévoluer

Respect des rôles de chacun

Pour l'enseignant

Pour l'institution

Pour les élèves

Ouverture

Innovation pédagogique numérique !

# Expertise ou incertitude ?

- ✦ Nul n'est prophète dans son pays;
- ✦ « Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien » -> on ne connaît que très peu de ceux qu'on accompagne;
- ✦ Corolaire : « plus j'en apprends, moins j'en sais »;
- ✦ Accepte l'incertitude : humilité c. outrecuidance;

# Expertise ou incertitude ?

- ✦ Le vrai expert est celui qui sait qu'il en sait trop peu;
- ✦ Le vrai leader pédagogique est ouvert, flexible et bienveillant;
- ✦ Celui qui reconnaît les autres possibilités que celles qu'il connaît;
- ✦ Cultiver l'état d'incertitude (LeBlanc, Dumoulin, Garant et Laroche, 2013).

# La clé d'un leadership partagé

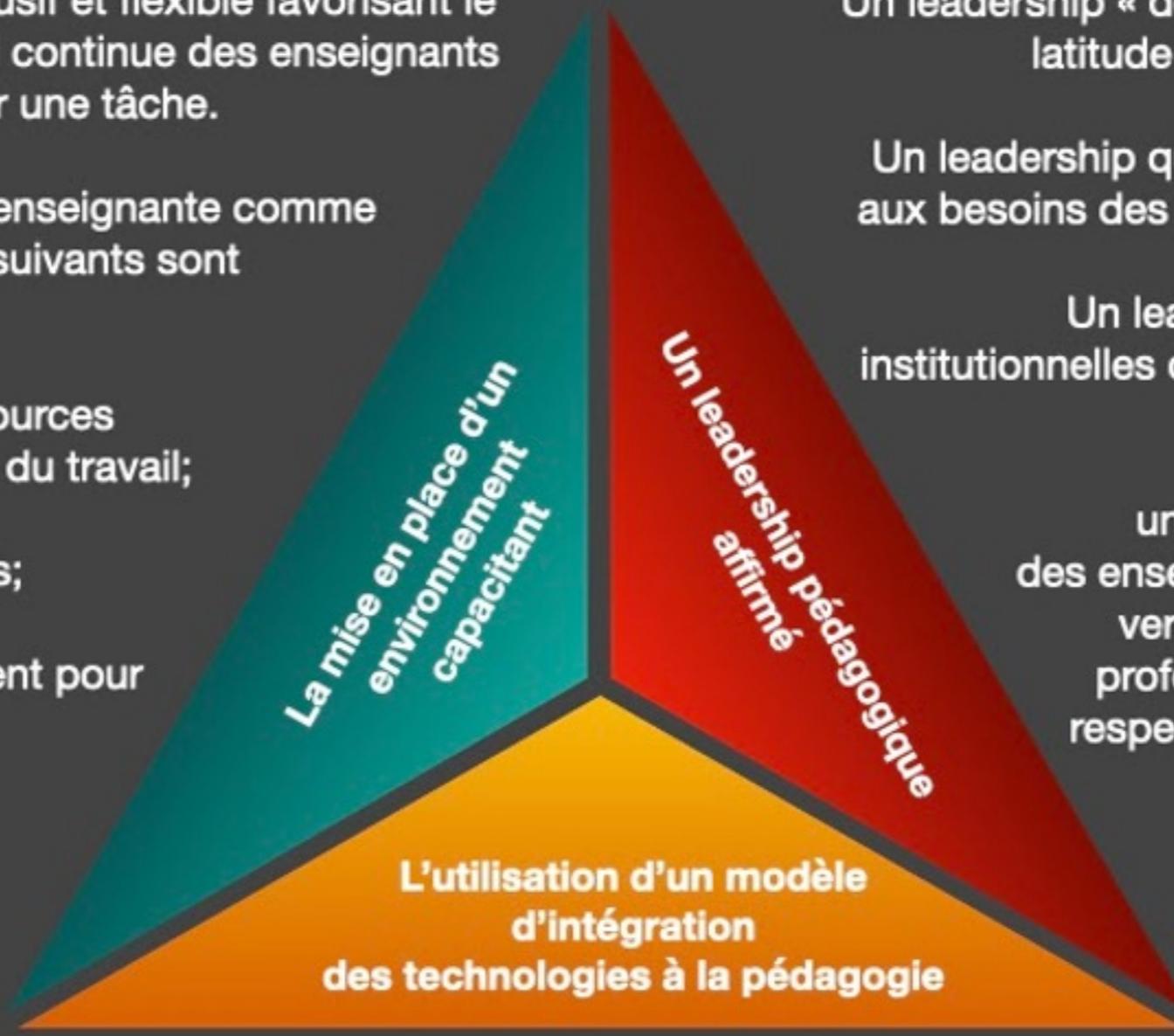
« Sortir momentanément et volontairement de sa position d'expert pour tenter de demeurer dans une posture où l'incertitude est acceptée comme le levier qui permet d'aller au-delà des pratiques connues et de reconstruire un savoir-agir différent » (LeBlanc, Dumoulin, Garant et Larouche, 2013).

# Principales conditions à mettre en place par une direction d'école pour assurer la réussite d'un virage pédagogique numérique chez ses enseignants

Environnement universel, inclusif et flexible favorisant le développement professionnel continue des enseignants en les rendant aptes à réaliser une tâche.

En considérant la profession enseignante comme étant évolutive, les éléments suivants sont considérés :

- ★ Rendre disponible les ressources nécessaires à la réalisation du travail;
- ★ Considérer le facteur temps;
- ★ Coconstruire l'environnement pour en révéler les potentialités;
- ★ Rendre la collaboration incontournable ;
- ★ Stimuler les enseignants intellectuellement.



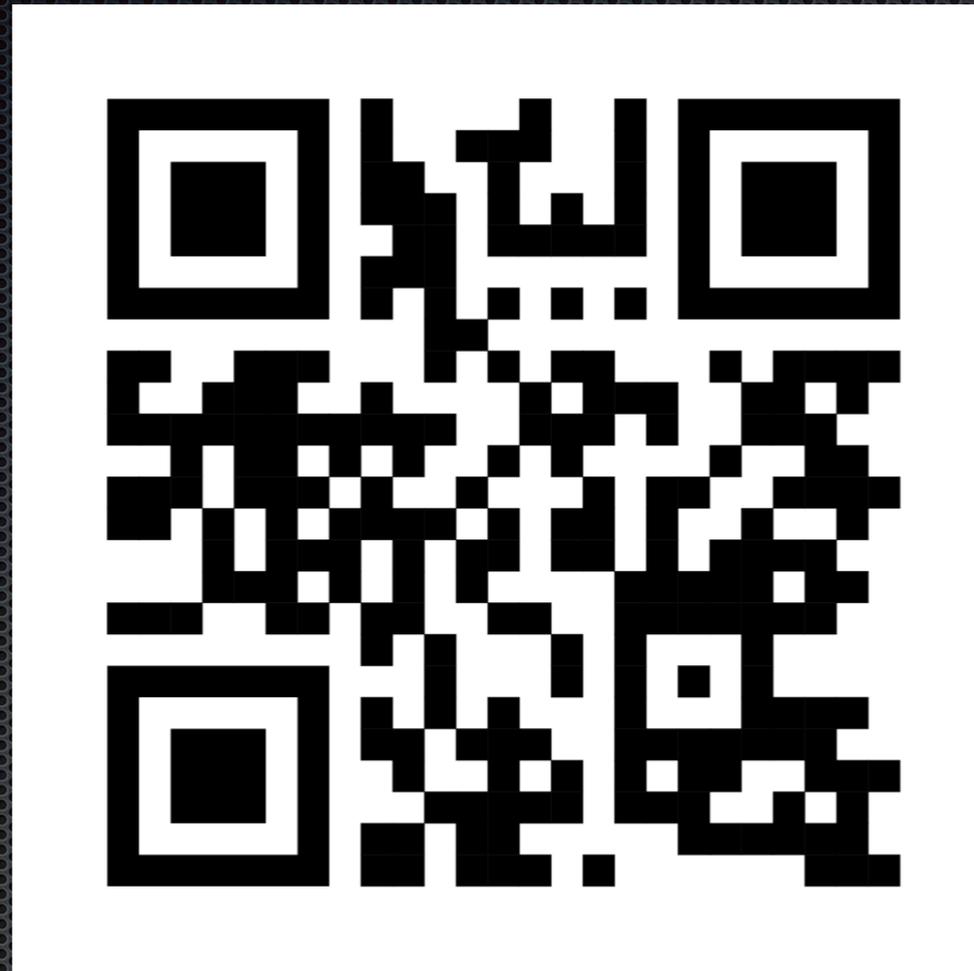
Un leadership « déhiérarchisé » offrant une réelle latitude décisionnelle aux enseignants;

Un leadership qui est agile et qui sait s'adapter aux besoins des enseignants et de leurs élèves;

Un leadership qui incarne les valeurs institutionnelles de l'école et celles de la culture professionnelle;

un accompagnement bienveillant des enseignants par la direction orienté vers l'impératif de développement professionnel des enseignants et le respect du projet éducatif de l'école.

Les modèles SAMR, TPACK, DigCompEdu, etc. permettent de fixer des repères pour développer la *technocompétence* chez les enseignants.



M-A Girard  
@magirard

ma.girard@mac.com