



5^e SYMPOSIUM
SUR LE TRANSFERT
DE CONNAISSANCES
EN ÉDUCATION

S'ADAPTER POUR MIEUX RÉUSSIR

Leadership, changement et stratégies socio-sensibles des directions d'école

Une présentation de :
Karyne Gamelin, D. Ed., Professeure
Département de gestion de l'éducation et de la
formation
Université de Sherbrooke

19 avril 2023

Un événement organisé par :



Et financé par :





Comment?

*Processus de changement,
d'influence et de mobilisation*

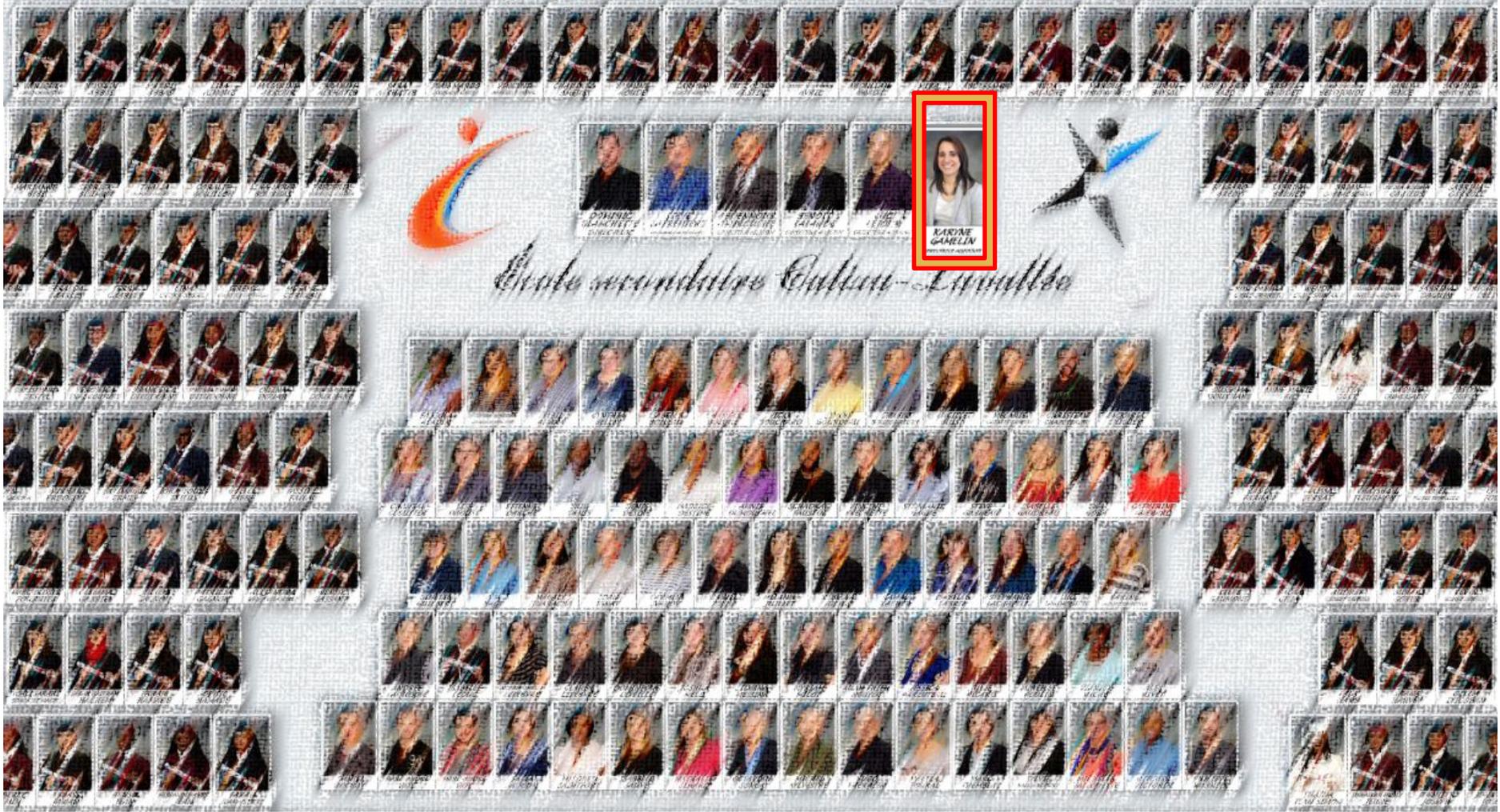




Intention : présenter et expliquer

- *2 stratégies sociosensibles*
- *4 tactiques d'influence*





Christina Mendenhall - Quinn-Lewis





Diriger une école en milieu défavorisé

—Montréal, 2016

« ...une vision claire et partagée des buts à atteindre, des attentes élevées, un leadership pédagogique, une orientation claire en rapport avec l'apprentissage des élèves, le travail collectif des enseignants, une communication et un travail avec les parents, l'engagement de la communauté, l'amélioration des pratique... » (Archambault, Garon, Harnois, 2015)



A large, abstract graphic in the top-left corner consisting of overlapping, flowing shapes in shades of yellow and light green.

**Quel est le travail d'une
direction ou d'une direction
adjoite d'école?**



- « La direction d'établissement joue un rôle prépondérant dans la gestion du changement et dans la mise en œuvre de l'innovation pédagogique » (Savoie-Zajc et coll., 2007, p. 264).
- Les recherches portant sur le travail de directions d'école montrent que l'on s'attend de la direction qu'elle soit porteuse de la vision de l'établissement, qu'elle en fasse la promotion et qu'elle exerce un rôle de levier dans la création de sens pour les autres acteurs autour du projet éducatif de l'établissement (Savoie et Lafortune, 2007).
- « Elles doivent piloter les changements dans l'école et se positionner comme les leviers de la réussite éducative » (Poirel et coll., 2016, p. 4).
- En plus d'être un exemple de professionnalisme dans leur milieu, les directions sont aussi pédagogues chaque fois qu'elles sont en quête d'une meilleure qualité de formation pour les élèves et d'organisation du travail sur les plans relationnel, pédagogique et technique (Savoie et Lafortune, 2007).
- De plus, le travail des directions « consiste à gérer ces changements : les analyser, les faire accepter, les mettre en application, trier les priorités..., ce qui les place sur une ligne de front permanente » (Maranda et coll., 2011, p. 130).



Les exigences.

Changement



Mobilisation des équipes



Résistance et émotions négatives



Rencontres à enjeux élevés

*Ça passe ou ça
casse!*



Rencontres d'équipe

Moment sociaux empreints d'intensité

- Poirel et al. (2017) ont identifié les changements pédagogiques et structuraux comme principale source de stress;
- Maranda et al. (2011) ont identifié la gestion du changement comme source de tension



Rencontres d'équipe

Développement
professionnel

Changement



60% animent des activités
de perfectionnement

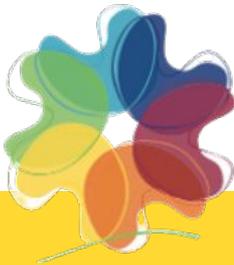
80% participation du
personnel

(GRIDE, 2019)





Un corolaire direct entre la formation continue des enseignants et l'impact sur l'engagement et la motivation des élèves (UNESCO, 2011; OCDE, 2017)





**Quels sont les effets du
développement professionnel
sur les membres du personnel ?**



Effets du développement professionnel sur le personnel enseignant (CSÉ, 2014):

- Sentiment d'efficacité professionnelle
- Satisfaction professionnelle
- Motivation
- Collaboration et collégialité
- Valorisation de sa pratique et de son professionnalisme
- Reprise en main de sa croissance professionnelle



STRATÉGIES SOCIOSENSIBLES

Stratégies socioémotionnelles



Stratégies sociocognitives



Stratégies socioémotionnelles

« S'intéresser aux gens, chercher à les connaître, serrer des mains, dire bonjour, accueillir chaleureusement le monde »

- Stimuler la confiance
- Construire des relations
- Prendre le pouls



**STRATÉGIE
SOCIOSENSIBLES**



Stratégies sociocognitives

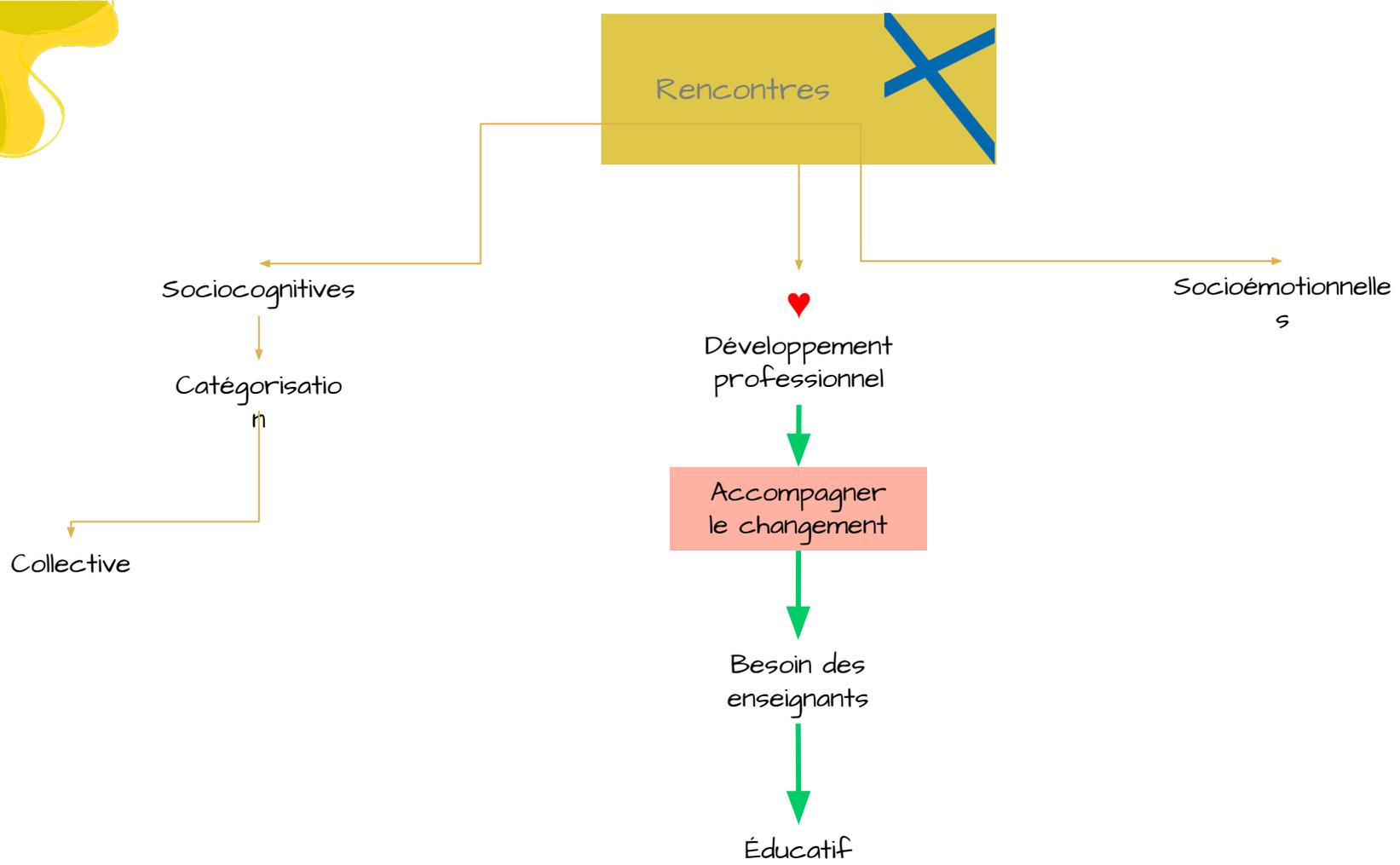
*Catégoriser les
individus:
les anciens, les
nouveaux;
les influenceurs,
les influencés.*

- Classer des individus
- Induire des conclusions
- Se réajuster



**STRATÉGIE
SOCIOSENSIBLES**







Create meaningful Culture - Linnells





Statewide Cultural Summit





KARIN GARDIN



Create meaningful Culture - Linnells





KARIN GARELIN
VICE PRESIDENT

Statewide Student Council





Circle around the Culture - Summit





Statewide Cultural Learning





Sociocognitives

Socioémotionnelles

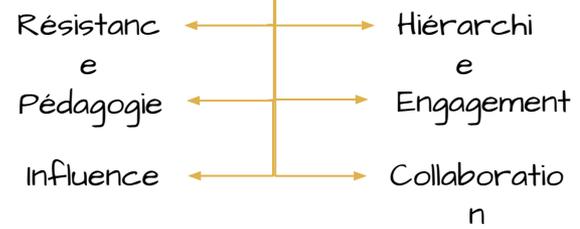
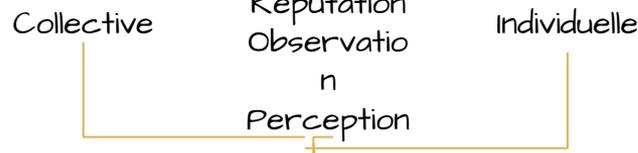
Catégorisation

♥
Développement professionnel



Besoin des enseignants

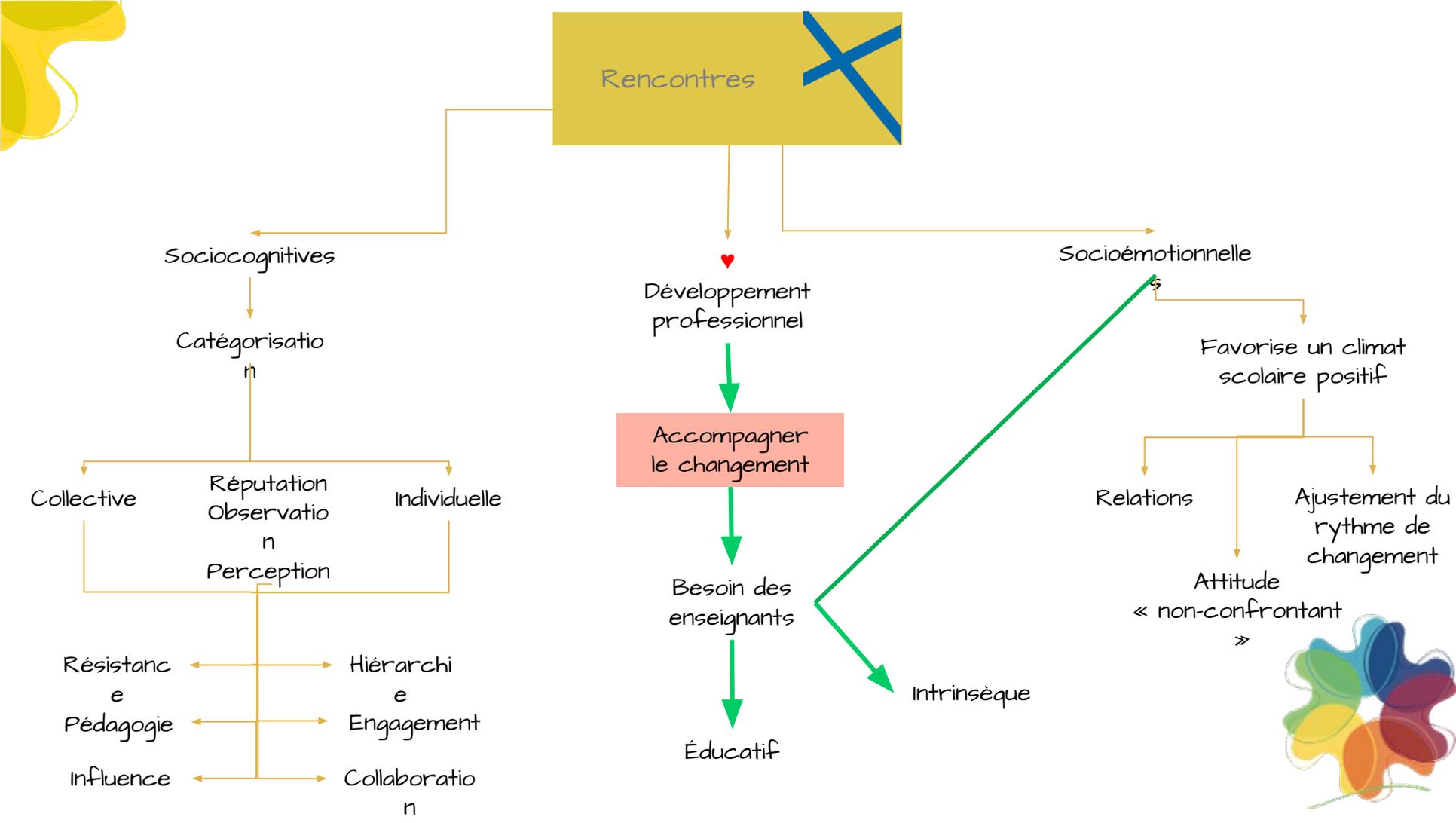
Éducatif





State Representative Election - November

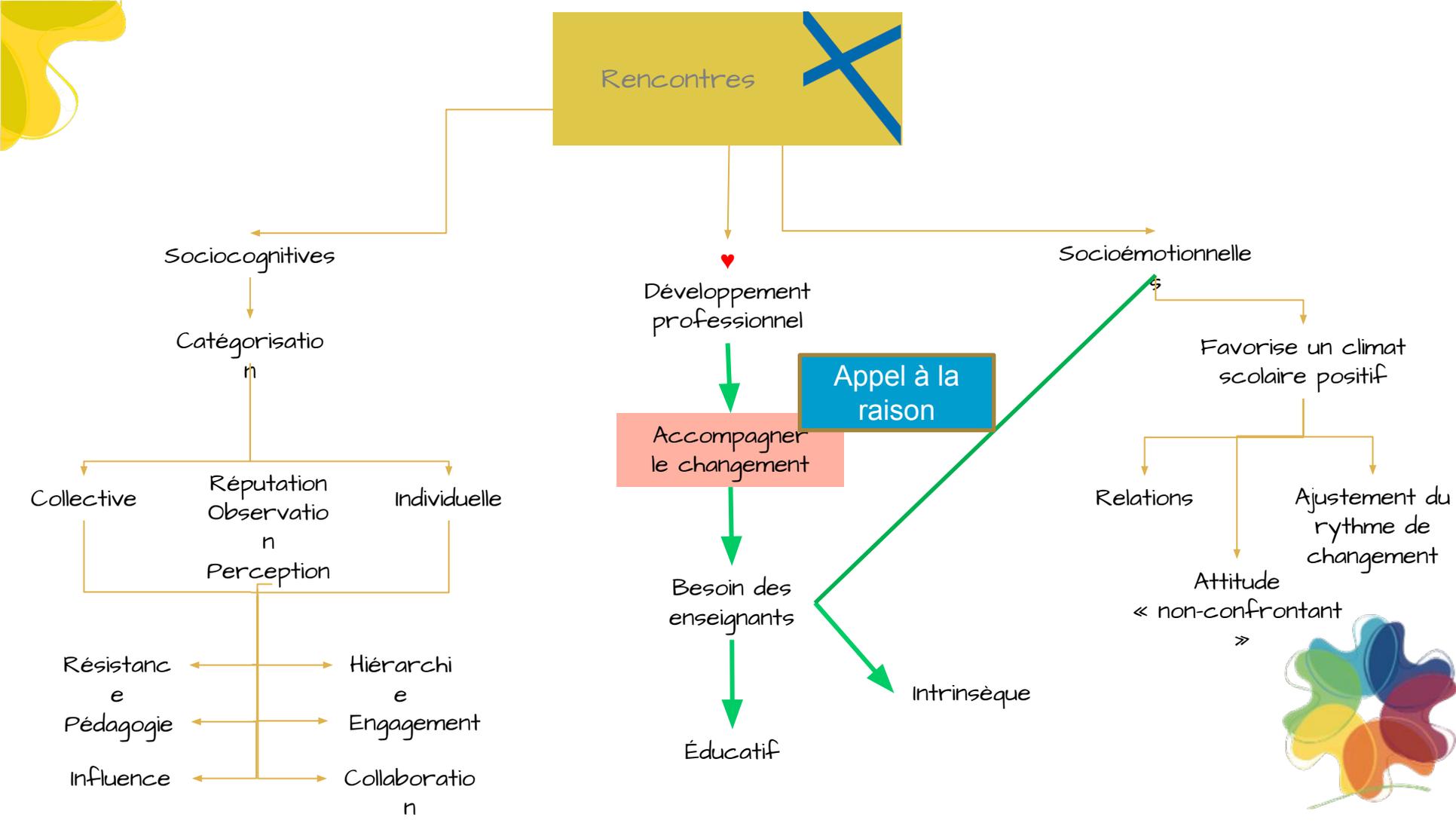






Tactique	Définition	Efficacité
Appel à la raison	Utiliser l'argumentation logique, basée sur des faits et des données pour démontrer la faisabilité ou la pertinence de l'objectif poursuivi.	Modéré





Appel à la raison

Utiliser l'argumentation logique, basée sur des faits et des données pour démontrer la faisabilité ou la pertinence de l'objectif poursuivi.

- Utilisé plus de la moitié du temps (Yukl et Falbe, 1992)
- Tactique moins exigeante psychologiquement (Epitropaki et Martin, 2017)
- Utilisé pour contrer la résistance et les émotions négatives

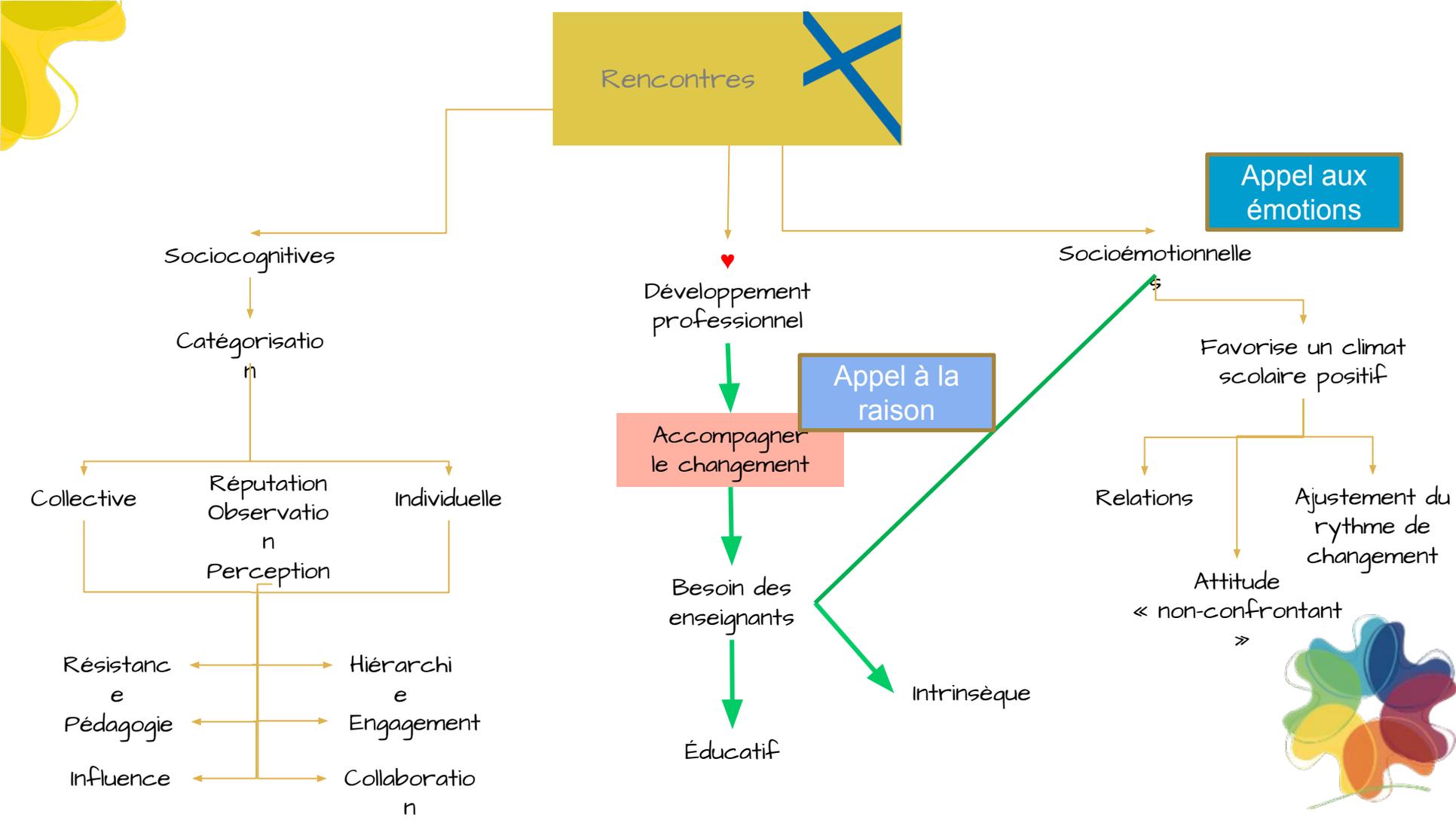
Central à l'accompagnement du changement

- Capacité des leaders à identifier les besoins individuels et collectifs et de les considérer dans le choix des arguments logiques
- Processus de catégorisation
- Susciter le besoin



Tactique	Définition	Efficacité
Appel à la raison	Utiliser l'argumentation logique, basée sur des faits et des données pour démontrer la faisabilité ou la pertinence de l'objectif poursuivi.	Modéré
Appel aux émotions	Obtenir l'engagement, en associant l'objectif aux besoins, valeurs et espoirs de la personne visée.	Élevé

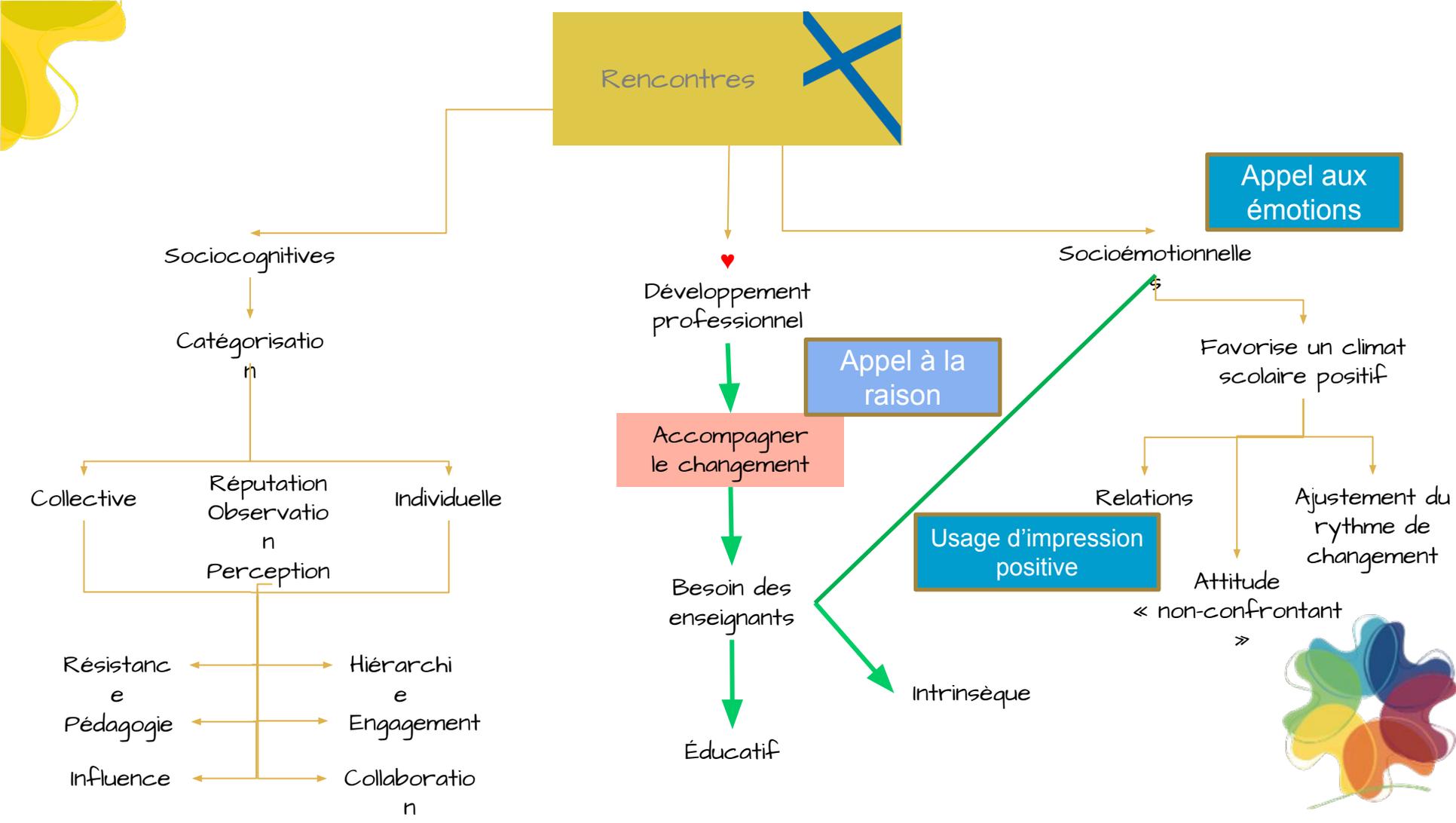






Tactique	Définition	Efficacité
Appel à la raison	Utiliser l'argumentation logique, basée sur des faits et des données pour démontrer la faisabilité ou la pertinence de l'objectif poursuivi.	Modéré
Appel aux émotions	Obtenir l'engagement, en associant l'objectif aux besoins, valeurs et espoirs de la personne visée.	Élevé
Usage d'impression positive	Adopter des comportements positifs visant à vous faire apprécier par la personne visée.	Élevé





Rencontres

Appel aux émotions

Appel à la raison

Usage d'impression positive

Accompagner le changement

Développement professionnel

Besoin des enseignants

Éducatif

Sociocognitives

Socioémotionnelle

Catégorisation

Réputation
Observation
Perception

Collective

Individuelle

Résistance
Pédagogie
Influence

Hierarchie
Engagement
Collaboration

Favorise un climat scolaire positif

Relations

Ajustement du rythme de changement

Attitude « non-confrontant »

Intrinsèque



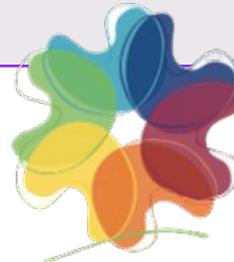


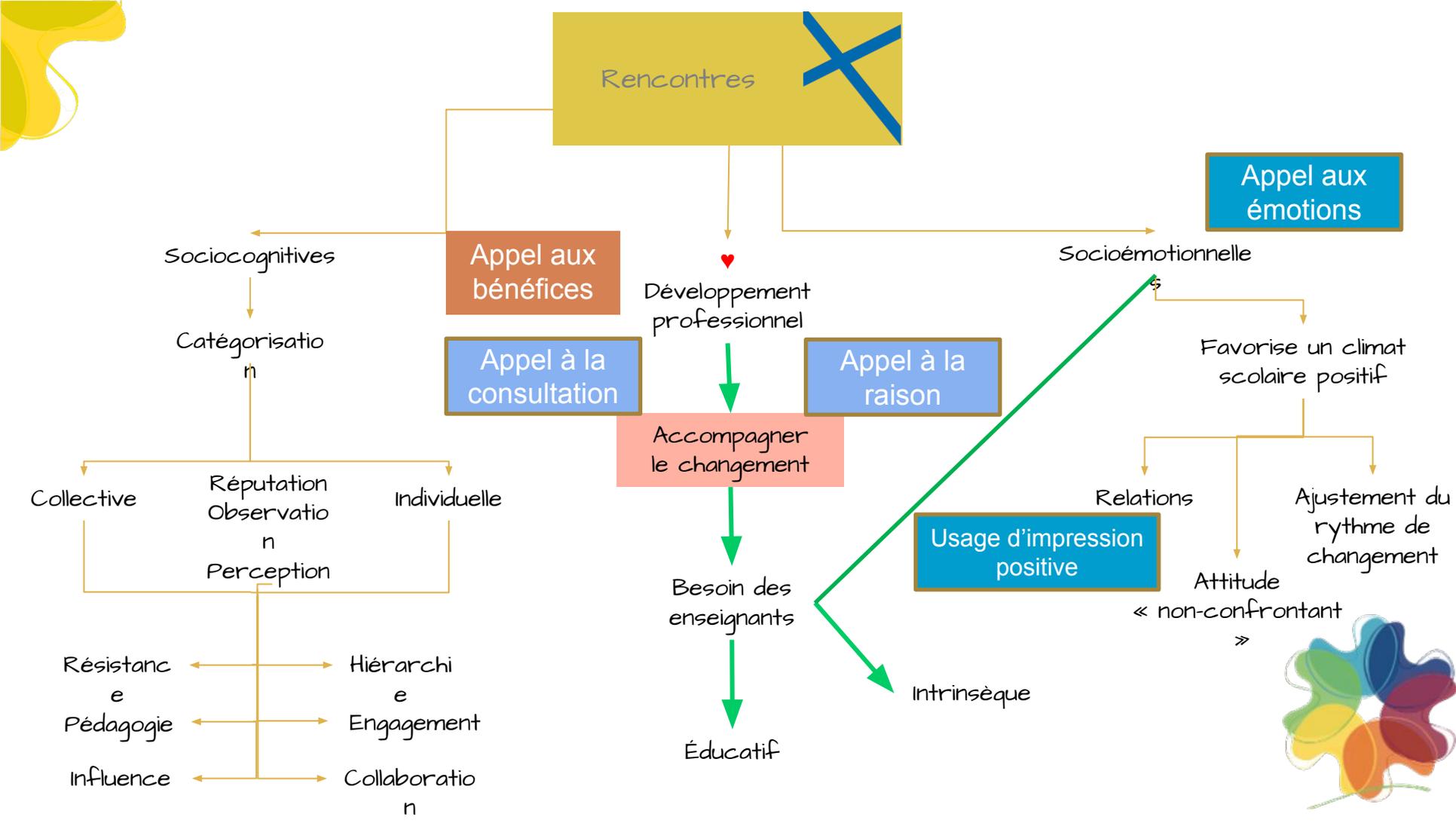
Tactique	Définition	Efficacité
Appel à la raison	Utiliser l'argumentation logique, basée sur des faits et des données pour démontrer la faisabilité ou la pertinence de l'objectif poursuivi.	Modéré
Appel aux émotions	Obtenir l'engagement, en associant l'objectif aux besoins, valeurs et espoirs de la personne visée.	Élevé
Usage d'impression positive	Adopter des comportements positifs visant à vous faire apprécier par la personne visée.	Élevé
Appel à la consultation	Solliciter l'opinion et les suggestions de la personne visée afin de susciter son engagement envers l'objectif poursuivi.	Élevé





Tactique	Définition	Efficacité
Appel à la raison	Utiliser l'argumentation logique, basée sur des faits et des données pour démontrer la faisabilité ou la pertinence de l'objectif poursuivi.	Modéré
Appel aux émotions	Obtenir l'engagement, en associant l'objectif aux besoins, valeurs et espoirs de la personne visée.	Élevé
Usage d'impression positive	Adopter des comportements positifs visant à vous faire apprécier par la personne visée.	Élevé
Appel à la consultation	Solliciter l'opinion et les suggestions de la personne visée afin de susciter son engagement envers l'objectif poursuivi.	Élevé
Appel aux bénéfices	Expliquer en quoi la réalisation de l'objectif poursuivi peut affecter positivement la personne quant à sa carrière, réputation ou performance.	Modéré





Rencontres

Sociocognitive



Développement professionnel

Accompagner le changement

Socioémotionnelle



Tactiques d'influence efficaces

Appel aux bénéfiques

Appel à la consultation

Usage d'impression positive

Appel à la raison

Appel aux émotions



- Bareil, C. (2013). Two paradigms about resistance to change. *Organization Development Journal*, 3(31), 59-71.
- Cohen, L. M. et Ambrose, D. (2020). Adaptation and creativity. Dans M. A. Runco and S. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (pp. 9-22).
- Conseil supérieur de l'éducation. (2014). *Le développement professionnel, un enrichissement pour toute la profession*.
- Dufour, R. et Marzano, R. (2011). *Leaders of learning*. Bloomington, Solution Tree.
- Friedman, D., & Berkovich, I. (2020). Influence tactics and "second-order" change in schools: Case study research of principals' political behaviours and strategies. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 327-339.
- Gamelin, K. (2021). Stratégies émergentes d'une direction adjointe : autoanalyse de pratiques de leadership dans le contexte de rencontres à enjeux élevés. *Revue ERADE*, 3(1), 68-80.
- Greifeneder, R., Bless, H. And Fiedler, K. (2018). *Social cognition: How individuals construct social reality* (2nd ed.). Routledge.
- Karp, T. et Helgo, T. (2008). The future of leadership: The art of leading people in a "post-managerial" environment. *Foresight*, 10(2), 30-37.
- Kouzes, J. M. et Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge* (3e éd.). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- OCDE (2015). *Perspectives des politiques de l'éducation 2015: les réformes en marche*. Éditions OCDE.
- Poirel, E., Béland, S. et Charlot, J. (2019). Compétences émotionnelles en regard de trois émotions distinctes (anxiété, colère et joie) en lien avec le leadership des directions d'établissement scolaire. *Revue canadienne d'éducation*, 42(1), 170-195.
- Potvin, M. (2018). Pour des milieux éducatifs inclusifs, démocratiques et antidiscriminatoires : éléments conceptuels et pistes pour une démarche institutionnelle. Rapport produit pour la Direction des services d'accueil et d'éducation interculturelle, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MEES). Montréal : Observatoire sur la formation à la diversité et l'équité, UQAM.
- Runco et S. R. Pritzker (dir.), *Encyclopedia of creativity* (3e édition, pp. 9-22). Academic Press.
- Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W. et Tracey P. (2017). Adding complexity to theories and paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies. *Organization Studies*, 38(3-4), 303-317.
- Whiteman, R., Scribner, S.P. et Crow, G. (2015). Principal professional identity and the cultivation of trust in urban schools. Dans *Handbook of urban educational leadership*. Rowman & Littlefield.
- Yvon, F., Poirel, E., Rousselle, J. et Girouard, C. (2022). Explorer le leadership des directions d'établissements scolaire par l'analyse de l'activité en autoconfrontation croisée. *Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, 199, 60-74.
- Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 309-317.
- Yukl, G., & Michel, J. (2006). Proactive influence tactics and leader-member exchange. In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.), *Power and influence in organizations: Research in Management*.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.

Cet article est une vulgarisation de certains concepts provenant de : Gamelin, K. (2022). Leadership and influence tactics of newly-appointed vice principals: A conceptual framework illustrating the process of initiating change in the contexte of high-stake staff meetings [Doctoral dissertation, Université de Montréal]. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/26746>

