

REVUE



Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 1, n° 1, 2017

**Focalisation sur
le leadership collaboratif**

Andréanne GÉLINAS-PROULX

Aini-Kristiina JÄPPINEN



Association pour le développement
de l'enseignement et de la recherche
en administration de l'éducation

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

Direction de la revue

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi

Comité éditorial invité

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi
Emmanuel Poirel, Université de Montréal

Comité de rédaction

Yamina Bouchamma, Université Laval
Ginette Casavant, Université de Montréal
David D'Arrisso, Université de Montréal
Marc Garneau, Université de Sherbrooke
Andréanne Gélinas-Proulx, Université du Québec en Outaouais
Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi
Emmanuel Poirel, Université de Montréal
Jules Rocque, Université de St-Boniface
Marjolaine St-Pierre, Université de Montréal

Conception graphique et montage

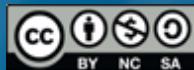
Pascale Ouimet, rév. a.

Révision linguistique

Ginette Casavant
Pascale Ouimet, rév. a.

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteures ou auteurs. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>.

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. À l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Pour nous joindre

Revue ERAdE
a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

ÉDITORIAL

ERAdE, une nouvelle venue... bien attendue!

4 Alain HUOT, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)
Catherine LAROUCHE, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)

ENTREVUE

Régent Fortin, un fondateur!

8 Ginette CASAVANT, Université de Montréal (Canada)

SCIENTIFIQUE

Analyse

15 Les modes de centralisation dans les relations entre l'instance centrale étatique du Québec et les entités décentralisées

André BRASSARD, Université de Montréal (Canada)

31 Devenir dirigeant en éducation : défi d'identité, défi de savoirs d'action

Guy PELLETIER, Université de Sherbrooke (Canada)

49 La professionnalisation des directions d'établissements scolaires vue sous l'angle des actes réservés

Richard BOUDREAU, Université de Montréal (Canada)
Frédéric YVON, Université de Genève (Suisse)
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)

64 La direction d'école : entre droit, déontologie, morale et éthique

Jeanne SIMARD, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)
Marc-André MORENCY, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)
Catherine LAROUCHE, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)

SCIENTIFIQUE

Recherche empirique

83 Problèmes éthiques en contexte d'intégration scolaire au Canada, en Espagne et en Suisse : la place donnée à l'élève

Lise-Anne ST-VINCENT, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)
María Odet MOLINER GARCÍA, Universitat Jaume I (Espagne)
Serge RAMEL, Haute école pédagogique du canton de Vaud (Suisse)

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

SCIENTIFIQUE

Recherche empirique (suite)

104 *Accompagnement des enseignants par la communauté d'apprentissage professionnelle : pratiques et sentiment d'efficacité de directions d'établissement d'enseignement*

Yamina BOUCHAMMA, Université Laval (Canada)
Daniel APRIL, Université Laval (Canada)
Marc BASQUE, Université de Moncton (Canada)

124 *Analyse pancanadienne et internationale des indicateurs utilisés pour rendre compte de la performance des systèmes éducatifs nationaux*

Julie AUCLAIR, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)
Julie LABROSSE, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)
Marco GAUDREAU, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)

149 *Le rôle des principaux des collèges d'enseignement moyen dans le système éducatif du Sénégal*

Salif BALDÉ, Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (Sénégal)
Lucie HÉON, Université Laval (Canada)

162 *Projets de vie des élèves, expériences des acteurs d'enseignement et curriculum de l'enseignement secondaire en République démocratique du Congo*

Ndugumbo VITA, Université de Lubumbashi (République démocratique du Congo)
Denis SAVARD, Université Laval (Canada)

RECENSION

192 *L'exercice d'un leadership centré sur l'apprentissage en milieu défavorisé : recension des écrits*

Jean ARCHAMBAULT, Université de Montréal (Canada)
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)
Ibrahim SBALLIL, Université de Montréal (Canada)
Roseline GARON, Université de Montréal (Canada)
Sophie RODRIGUE, Université de Montréal (Canada)

PROFESSIONNEL

209 *Focalisation sur le leadership collaboratif*

Andréanne GÉLINAS-PROULX, Université du Québec en Outaouais (Canada)
Aini-Kristiina JÄPPINEN, University of Jyväskylä (Finlande)

216 *Favoriser l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) : diffusion de stratégies efficaces*

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

227 *École en milieu défavorisé : davantage d'élèves en difficulté d'apprentissage ou déficit de justice sociale?*

Sophie MOISAN, Université de Montréal (Canada)
Jean ARCHAMBAULT, Université de Montréal (Canada)

Pour nous joindre

Revue ERAdE

a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

Focalisation sur le leadership collaboratif

Andréanne GÉLINAS-PROULX

Université du Québec en Outaouais (Canada)

Aini-Kristiina JÄPPINEN

University of Jyväskylä (Finlande)

RÉSUMÉ

Des chercheurs suggèrent que la gestion des défis et des changements de plus en plus nombreux ainsi que la résolution de problèmes complexes en éducation pourraient être facilitées par le leadership collaboratif. Ainsi, le présent article vise à éclaircir le concept de leadership collaboratif et, plus précisément, il répond aux questions suivantes : Qu'est-ce que le leadership collaboratif? Qu'est-ce que le modèle *TenKeys*® (dix clés) propre au leadership collaboratif? De quelle façon le leader peut-il faire preuve de leadership collaboratif? Quels sont les effets du leadership collaboratif selon les recherches effectuées? Par l'entremise de ces questions, nous ferons également valoir que le leadership collaboratif peut s'opérationnaliser par la méthode du *Design Thinking* et par le biais d'une communauté d'apprentissage professionnelle.

MOTS-CLÉS

leadership collaboratif, collaboration, *Design Thinking*, communauté d'apprentissage professionnelle, direction d'école

1. INTRODUCTION

Des chercheurs estiment que, pour gérer les défis et les changements de plus en plus nombreux ainsi que pour résoudre des problèmes complexes en éducation, le leadership collaboratif est nécessaire (Jäppinen, 2015; Jäppinen et Ciussi, 2016; Jäppinen, Leclerc et Tubin, 2016). En fait, le leader aurait tout intérêt à favoriser le travail collectif pour soutenir les apprenants (Crawford, 2012). Ainsi, le présent article vise à éclaircir le concept de leadership collaboratif et, plus précisément, il répond aux questions suivantes : Qu'est-ce que le leadership collaboratif? Qu'est-ce que le modèle *TenKeys*® (dix clés) propre au leadership collaboratif? De quelle façon le leader peut-il faire preuve

de leadership collaboratif? Quels sont les effets du leadership collaboratif selon les recherches effectuées? Par l'entremise de ces questions, nous ferons également valoir que le leadership collaboratif peut s'opérationnaliser par la méthode du *Design Thinking* et par le biais d'une communauté d'apprentissage professionnelle.

2. QU'EST-CE QUE LE LEADERSHIP COLLABORATIF?

Le leadership collaboratif signifie que tous les acteurs scolaires travaillent ensemble pour mener leur organisation éducative vers un objectif commun, défini par tous (Jäppinen, 2015; Jäppinen et Ciussi, 2016; Jäppinen, Leclerc et Tubin, 2016). En d'autres mots, « [l]e leadership collaboratif est un effort commun, dans lequel diverses personnes s'engagent collectivement, pour atteindre un but en tant que groupe et où quelque chose de nouveau est créé par ce processus » (traduction libre de Jäppinen et Ciussi, 2016, p. 488). Les conditions du leadership collaboratif sont : **la synergie** (le résultat de ce qui est créé de façon collaborative par les parties vaut plus que les parties elles-mêmes), **le partage du pouvoir** (partage des responsabilités : la distribution de l'influence se fait en conséquence des rôles et des devoirs de chacun) et **les mentalités, les attitudes et les activités nouvelles et novatrices** (les innovations proviennent des membres internes de l'organisation éducationnelle) (Jäppinen, soumis). Ces conditions préalables doivent se manifester simultanément et s'inscrivent dans une approche par processus.

3. QU'EST-CE QUE LE MODÈLE *TENKEYS*® (DIX CLÉS) PROPRE AU LEADERSHIP COLLABORATIF?

Le modèle *TenKeys*® (dix clés) « [...] décrit le leadership collaboratif tel qu'il est vécu, dans toute organisation, lorsque des personnes s'impliquent collectivement dans un travail synergique, orienté vers un but » (traduction libre de Jäppinen et Ciussi, 2016, p. 488). Afin de construire ce modèle, la professeure Jäppinen a recensé les travaux de différents chercheurs, dont une gamme complète de théories et d'études où le leadership est qualifié de *flexible*, *relationnel*, *distribué*, *partagé*, *intégratif*, *dispersé* ou *génératif* (Jäppinen et Ciussi, 2016). De plus, afin de développer son modèle, elle a utilisé les résultats de deux études finlandaises, réalisées à l'échelle nationale, ayant pour sujet le leadership collaboratif. Par ailleurs, au cours du processus d'élaboration du modèle, les nouveaux attributs collaboratifs ou les nuances découlant des théories et des études existantes sur le leadership ont été classés et triangulés par des collègues de recherche jusqu'à l'obtention de la saturation. Le modèle constitue un idéal à atteindre. Il présente les attributs de la collaboration : la polyphonie, l'interaction, l'expertise, la flexibilité, l'engagement, les responsabilités, la négociation, la prise de décisions, le contrôle basé sur la confiance et l'évaluation. Ces attributs sont des manifestations du leadership collaboratif (Jäppinen et Ciussi, 2016). De plus, des nuances des attributs sont également incluses dans le modèle (voir la figure 1).

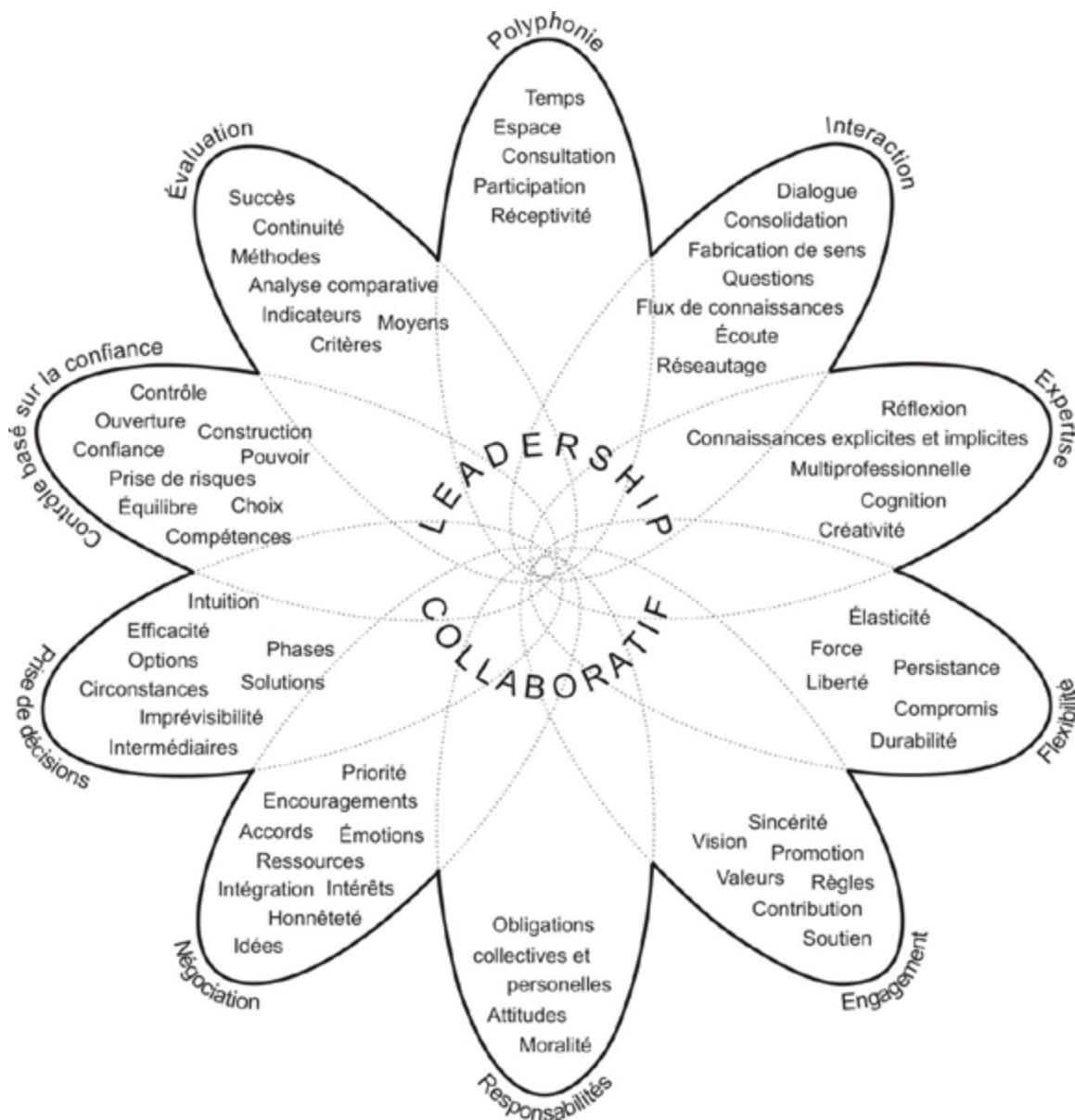


Figure 1 Traduction du modèle des dix clés du leadership collaboratif (version anglaise tirée de Jäppinen et Ciussi, 2016)

4. DE QUELLE FAÇON LE LEADER PEUT-IL FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP COLLABORATIF?

Nous ferons valoir que le leadership collaboratif peut s'opérationnaliser par la méthode du *Design Thinking* et par l'entremise d'une communauté d'apprentissage professionnelle.

4.1 DESIGN THINKING

Le *Design Thinking* est une méthode de travail collaboratif et innovatrice qui permet de solutionner des problèmes complexes (Razzouk et Shute, 2012; Stickdorn et Schneider, 2011). Cette méthode provient des designers lorsqu'ils cocréent des innovations au moyen d'interactions humaines dynamiques. La méthode du *Design Thinking* comprend quatre phases : la découverte (identifier le problème), la définition (décrire le problème), l'idéation (explorer les diverses solutions) et la livraison (tester les diverses solutions). Ce processus n'est pas nécessairement linéaire, mais plutôt itératif. En outre, à toutes les phases, un dialogue productif est nécessaire entre les membres de l'équipe, et ce, dans différents contextes (ateliers, réunions, etc.). En plus d'être un processus de résolution de problème de façon collaborative, la méthode du *Design Thinking* fournit des outils de travail (par exemple : des tableaux et des cartes conceptuelles créés avec des papiers autocollants). La figure 2 est un exemple d'outils utilisés dans le *Design Thinking*. Ces derniers proviennent d'un projet de recherche international dans lequel le leadership collaboratif est étudié¹. Ainsi, la méthode du *Design Thinking* devient une approche pertinente pour déployer un leadership collaboratif, tout comme peut l'être la communauté d'apprentissage professionnelle.



Figure 2 Exemple d'outils utilisés dans la méthode du *Design Thinking*

¹ <https://www.jyu.fi/edu/en/research/projects/led>

4.2 COMMUNAUTÉ D'APPRENTISSAGE PROFESSIONNELLE

Selon Jäppinen, Leclerc et Tubin (2016), les manifestations du leadership collaboratif sont à leur summum dans les communautés d'apprentissage professionnelles. Ces chercheurs affirment également qu'une définition largement acceptée des communautés d'apprentissage professionnelles est celle qui souligne la collaboration d'un groupe d'individus pour améliorer les performances des élèves à l'aide de pratiques réflexives. Leclerc, Labelle et Gélinas-Proulx (2016) précisent aussi que les enseignants qui travaillent dans une communauté d'apprentissage professionnelle fonctionnent comme une équipe de recherche, puisqu'ils se mettent à la place d'apprenants. En faisant de la recherche collaborative, ils discutent de leurs préoccupations concernant les apprentissages des élèves (Leclerc, 2012). Comme énoncé par Jäppinen, Leclerc et Tubin (2016), on retrouve dans la littérature scientifique les principales composantes qui favorisent le travail en communauté d'apprentissage professionnelle : l'atmosphère et le climat général de l'école, le rôle du leadership et de la gestion, ainsi que les conditions de travail et les pratiques adéquates. Dans cette étude réalisée dans trois pays, les auteures ont montré que, indépendamment des contextes de recherche, l'élément principal ayant trait au leadership collaboratif qui apparaît dans les communautés d'apprentissage professionnelles s'avère être l'actualisation d'une relation dynamique entre l'apprentissage mutuel et l'apprentissage profond.

À leur façon, d'autres recherches proposent des idées similaires (Hord, 2009; Newmann, 1994 : cités dans Jäppinen, Leclerc et Tubin, 2016). Selon ces auteures, l'apprentissage mutuel et l'apprentissage profond demandent de faire émerger les pratiques d'apprentissage au quotidien entre les différents acteurs de l'école (discuter, partager des réflexions, s'observer, cocréer) et de les entretenir. Pour ce faire, les chercheurs ont décelé des manifestations concrètes qui favorisent l'apprentissage mutuel et l'apprentissage profond, comme la promotion de pratiques réflexives, de la résolution de problèmes ou de l'approche par essais et erreurs chez l'ensemble des acteurs scolaires. Aussi, la division des tâches en fonction des intérêts et de l'expertise est préconisée, de même que la redistribution du pouvoir (*empowerment*) aux enseignants. Il s'agit également de développer l'intelligence collective, de recentrer les efforts par rapport aux objectifs communs fixés, de mettre en place des conditions spatiales et temporelles qui favorisent la collaboration, puis d'adopter des attitudes de respect, d'égalité et de confiance. Certaines de ces manifestations ont d'ailleurs été observées par d'autres, comme Hord et Sommers (2008), Hulley et Dier (2005), Thoonen, Sleegers, Oort et Peetsma (2012), autant d'auteurs cités par Jäppinen, Leclerc et Tubin (2016). On peut donc supposer que le leadership collaboratif de la direction, qui nourrit la relation dynamique entre l'apprentissage mutuel et l'apprentissage profond, peut faire évoluer une communauté d'apprentissage professionnelle selon différents stades, comme ceux présentés par IsaBelle (2016) : conscientisation, initiation, implantation, institutionnalisation, socialisation et rayonnement. De surcroît, IsaBelle, Génier, Davidson et Lamothe (2013) mentionnent que, dans une école où est implantée une communauté d'apprentissage professionnelle, le directeur doit partager son leadership avec les enseignants ainsi qu'avec le conseil scolaire (aussi appelé district ou commission scolaire dans d'autres provinces).

5. QUELS SONT LES EFFETS DU LEADERSHIP COLLABORATIF SELON LES RECHERCHES EFFECTUÉES?

Le leadership collaboratif, comme cela a été mentionné précédemment, est un moyen de répondre aux changements complexes présents en éducation, qui sont très exigeants pour les écoles. Afin d'améliorer le cadre d'apprentissage des élèves, le leadership collaboratif permet également d'entretenir le dialogue professionnel entre les membres du personnel (Jäppinen et Sarja, 2012). Ainsi, Jäppinen (2012a; 2012b) explique que le travail collaboratif des acteurs de l'éducation permet de prendre en charge les apprenants dans leur processus d'apprentissage et leur parcours de formation. Par exemple, il aide à assurer la progression des apprenants d'un niveau d'éducation à un autre, ce qui contribue à prévenir le décrochage. Toutefois, l'ensemble du personnel de l'école doit s'engager dans cette approche par processus pour que les effets positifs du leadership collaboratif puissent être constatés.

6. CONCLUSION

Cet article présente l'articulation de trois concepts. Plus précisément, il est suggéré que le leadership collaboratif se déploie par l'entremise du *Design Thinking* et des communautés d'apprentissage professionnelles. En guise de pistes à explorer pour de futures recherches, nous proposons d'entreprendre des études longitudinales pour cerner empiriquement le processus du leadership collaboratif et ses effets lorsqu'il s'opérationnalise au moyen des communautés d'apprentissage professionnelles et du *Design Thinking*.

REMERCIEMENTS

Nous remercions l'Academy of Finland et les assistantes de recherche Camille Vallée et Minna Jokinen.

7. RÉFÉRENCES

- Crawford, M. (2012). Solo and Distributed Leadership: Definitions and Dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), 610-662.
- IsaBelle, C. (2016). *Stades d'évolution*. Récupéré de <http://www.ecap-videos.ca/ecap/pages/stadesEvolution.php>
- IsaBelle, C., Génier, É., Davidson, A. L. et Lamothe, R. (2013). CAP : un leadership partagé entre le conseil scolaire, la direction et les enseignants. *Éducation et francophonie*, 41(2), 155-177. Récupéré de http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/EF-41-2-155_ISABELLE.pdf
- Jäppinen, A.-K. (2012a). Distributed pedagogical leadership in support of student transitions. *Improving Schools*, 15(1), 23-36.

- Jäppinen, A.-K. (2012b). Transitions in Individual Vocational Education Pathways: Challenges and Collaborative Solutions. Dans P. Tynjälä, M.-L. Stenström et M. Saarnivaara (dir.), *Transitions and Transformations in Learning and Education* (p. 103-116). Dordrecht, Pays-Bas : Springer.
- Jäppinen, A.-K. (2015). *Successful together! Ten keys for collaborative leadership*. Bruxelles, Belgique : VSKO.
- Jäppinen, A.-K. (soumis). Leadership dynamics in tension between an exterior and interior change. *Educational Research*.
- Jäppinen, A.-K. et Ciussi, M. (2016). Indicators of improved learning contexts: a collaborative perspective on educational leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 19(4), 482-504.
- Jäppinen, A.-K., Leclerc, M. et Tubin, D. (2016). Collaborativeness as the core of professional learning communities beyond culture and context: evidence from Canada, Finland, and Israel. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(3), 315-332.
- Jäppinen, A.-K. et Sarja, A. (2012). Distributed pedagogical leadership and generative dialogue in educational nodes. *Management in Education*, 26(2), 64-72.
- Leclerc, M. (2012). *Communauté d'apprentissage professionnelle. Guide à l'intention des leaders scolaires*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Leclerc, M., Labelle, J. et Gélinas-Proulx, A. (2016). Développement professionnel et communauté d'apprentissage professionnelle : la réussite de l'élève au cœur des préoccupations. *Apprendre et enseigner aujourd'hui*, 5(2), 5-8.
- Razzouk, R. et Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330-348.
- Stickdorn, M. et Schneider, J. (2011). *This Is Service Design Thinking*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.