

# **Direction d'école : de l'influence aux résultats !**

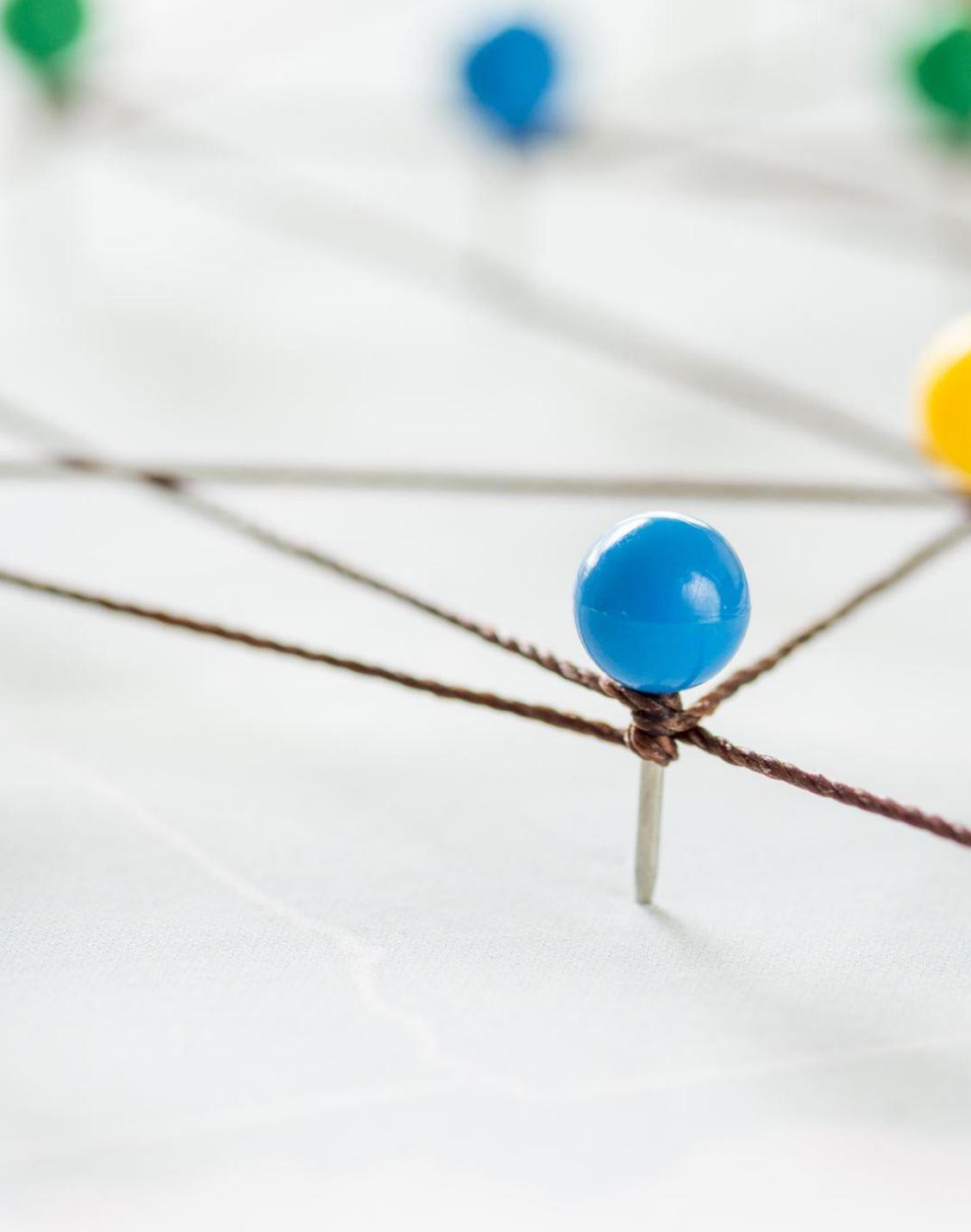
---

Lyne Martel  
26 février 2025

# Intentions

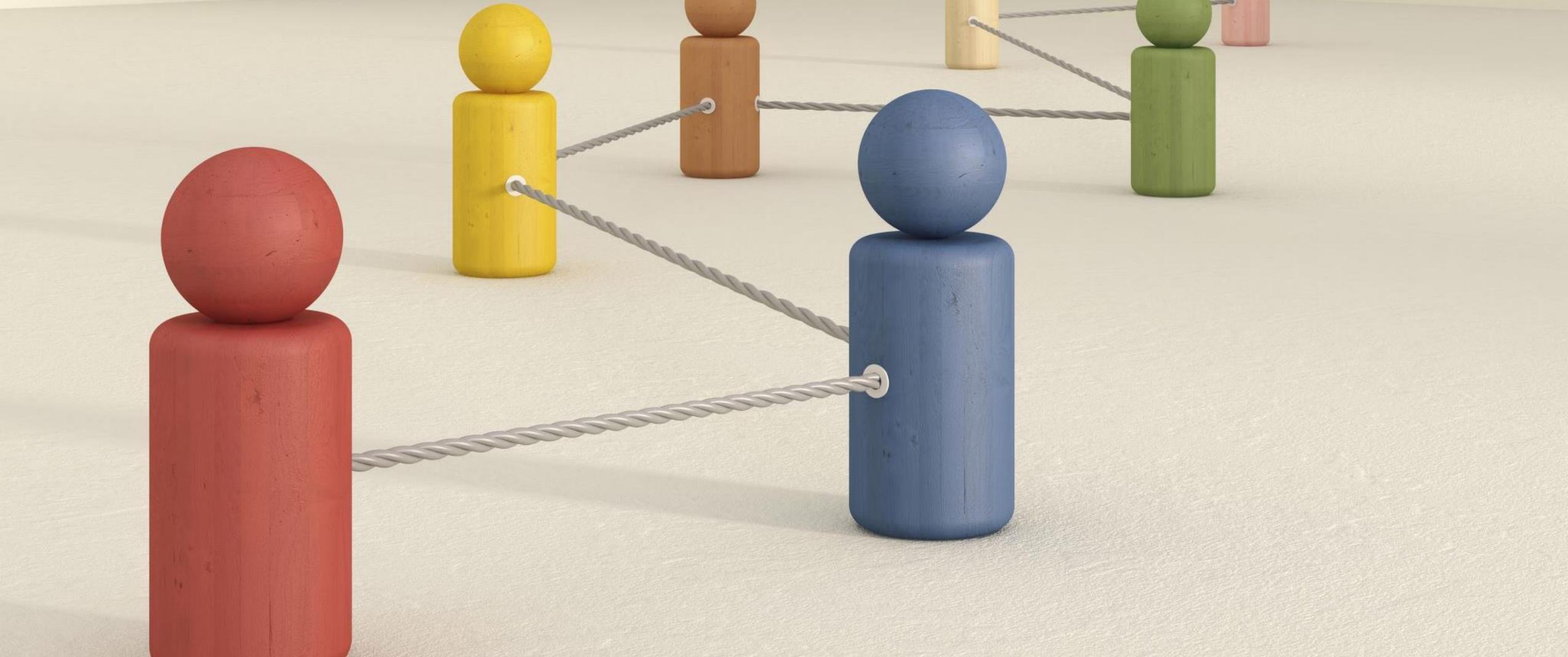
- Offrir un espace de réflexion pour favoriser l'utilisation positive du (des!) pouvoir par les DÉ pour assurer la réussite des petits et des grands
- Échanger avec vous à la fin 😊





# Plan

1. Le (les) pouvoirs de la DÉ
2. Le leadership pédagogique
3. Le leadership transformationnel
4. L'intégration de ces modèles



# 1. Pouvoir de la DÉ

- 2. Leadership pédagogique
- 3. Leadership transformationnel
- 4. Intégration de modèles

# Le (ou les!) pouvoir de la DÉ

Un acquis en passant  
de l'autre côté du  
bureau (LIP section V,  
articles 96.8 à 96.27)

Responsabilité des services dispensés  
Direction pédagogique et administrative



Pouvoir (Pelletier,  
2007; Lainey, 2017)

Inférer le changement  
Par et dans une relation  
Dépendance nécessaire

# Les pouvoirs formels et informels

## Formels

- Autorité
- Coercition
- Récompense

## Informels

- Compétence
- Information
- Expertise
- Référence

## Selon le contexte...

- Affiliation
- Groupe

---

# Le leadership

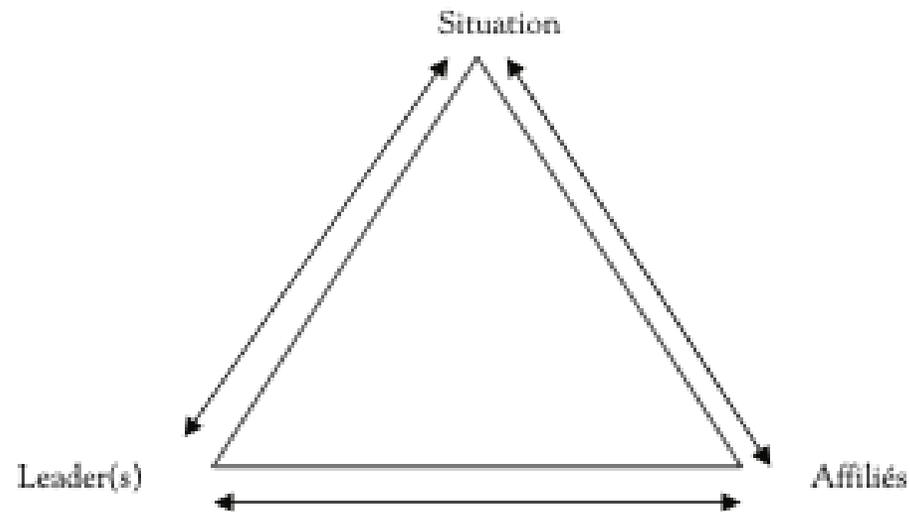
- Distinction gestion et leadership
- Définition:
  - Processus
  - Influence
  - Interaction
  - Objectif (clair, connu et commun!)
  - Situation
- Importance des pouvoirs d'expertise et de référence
- Acquisition de manière complexe



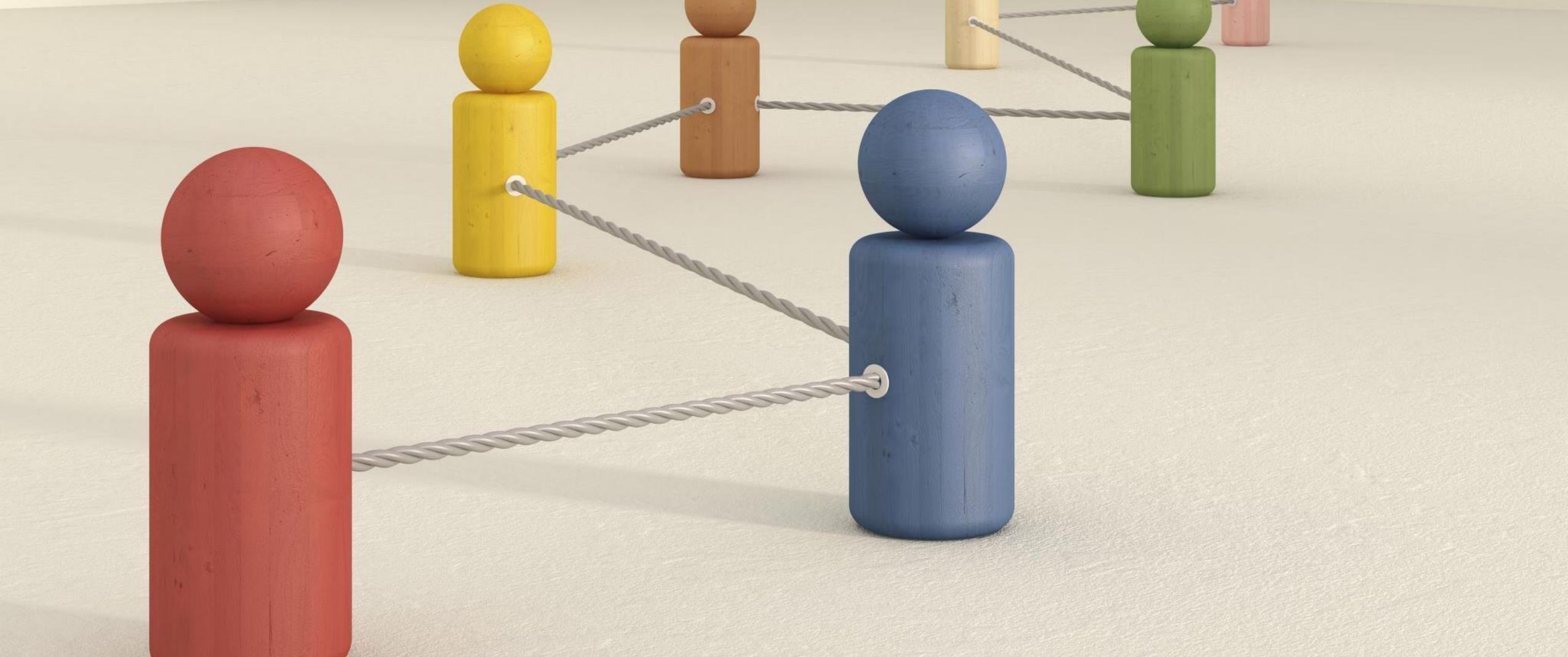
# Les éléments constitutifs du leadership

(Spillane et al., 2008, p.129)

Figure 1 : Éléments constitutifs des pratiques de leadership



- **Construction sociale** (Uhl-Bien et al., 2018)
  - Idées préconçues
  - Nature de la situation



1. Pouvoir de la DÉ

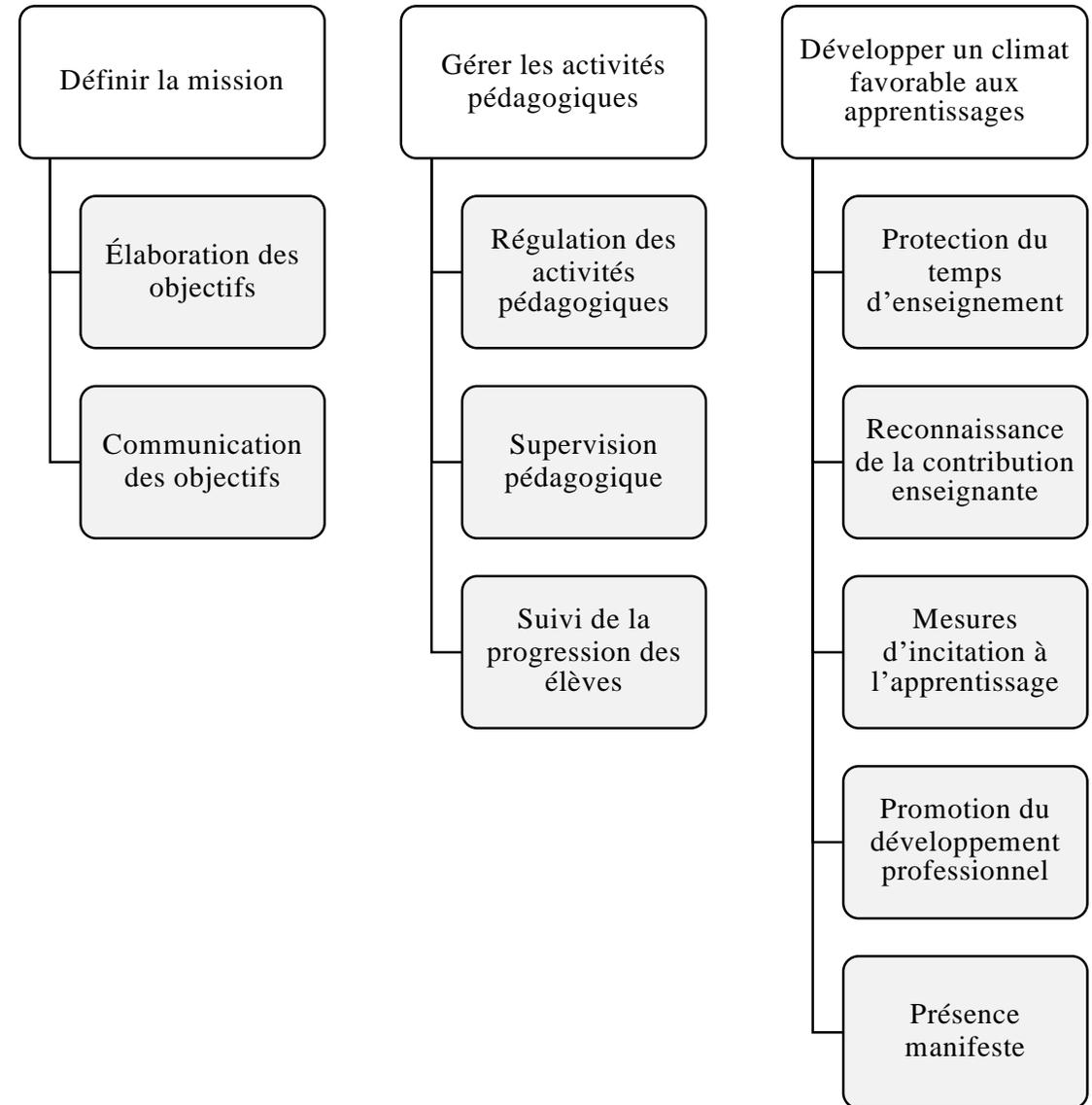
**2. Leadership pédagogique**

3. Leadership transformationnel

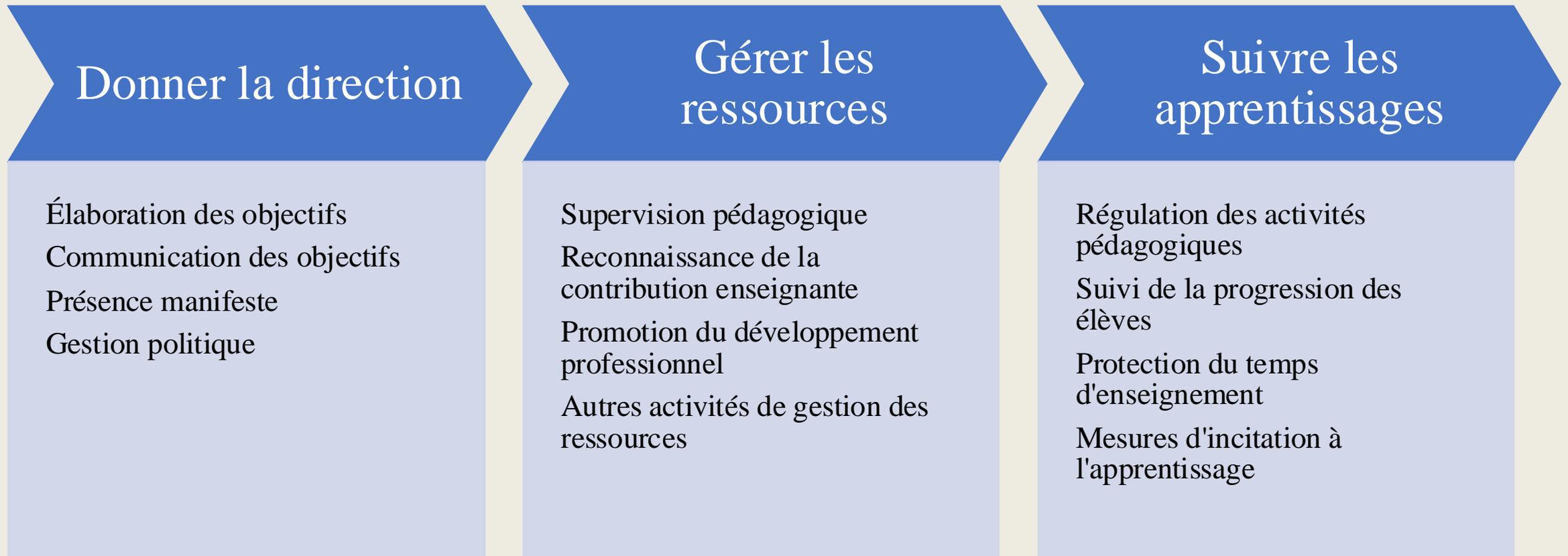
4. Intégration de modèles

# Modèle d'Hallinger

(2015, traduction libre)

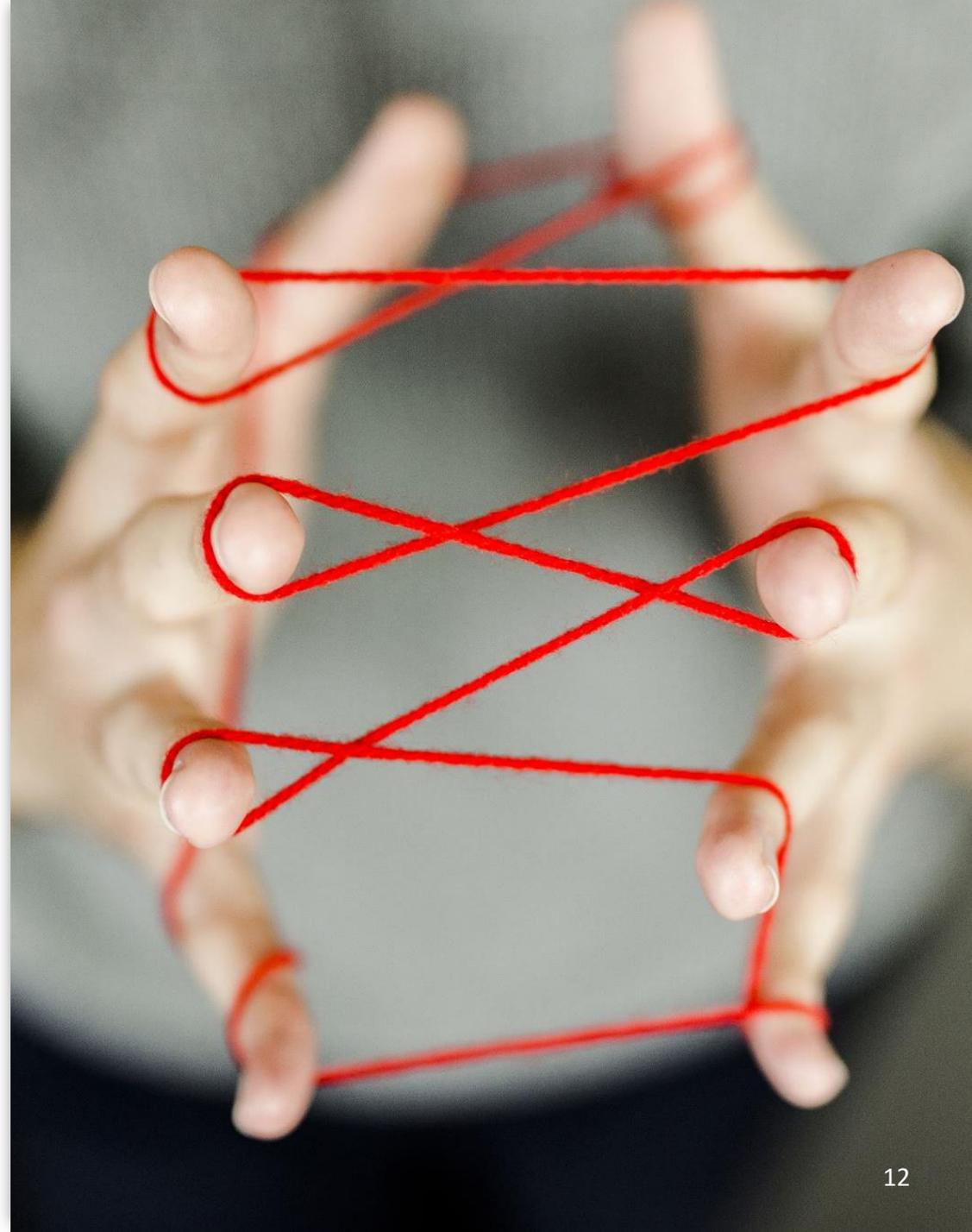


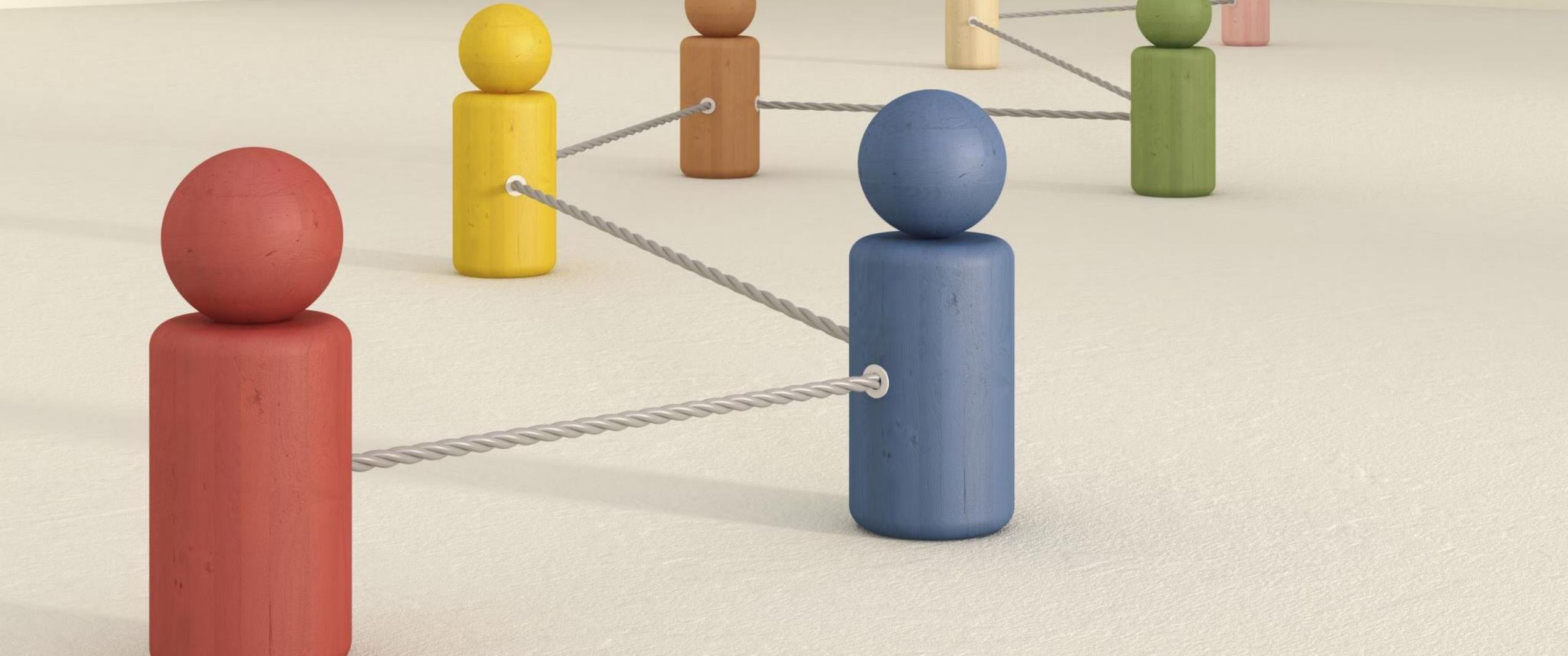
# Actualisation du modèle (Martel, 2020; Martel et Dulude, 2022a)



# Des critiques à l'égard du modèle...

- Modèle descendant
- Effet médié par les pratiques enseignantes (Bellibaş, Gümüş et Liu, 2021)
- Incertitude des effets réels (Leininger et Kuhn, 2021; Scheerens et Steen, 2012)
- Importance des interactions, de la gestion stratégique et de l'organisation (Liebowitz et Porter, 2019; Leithwood et Seashore Louis, 2012; Leithwood et al., 2017)





1. Pouvoir de la DÉ
2. Leadership pédagogique
- 3. Leadership transformationnel**
4. Intégration de modèles



## Leadership transformationnel

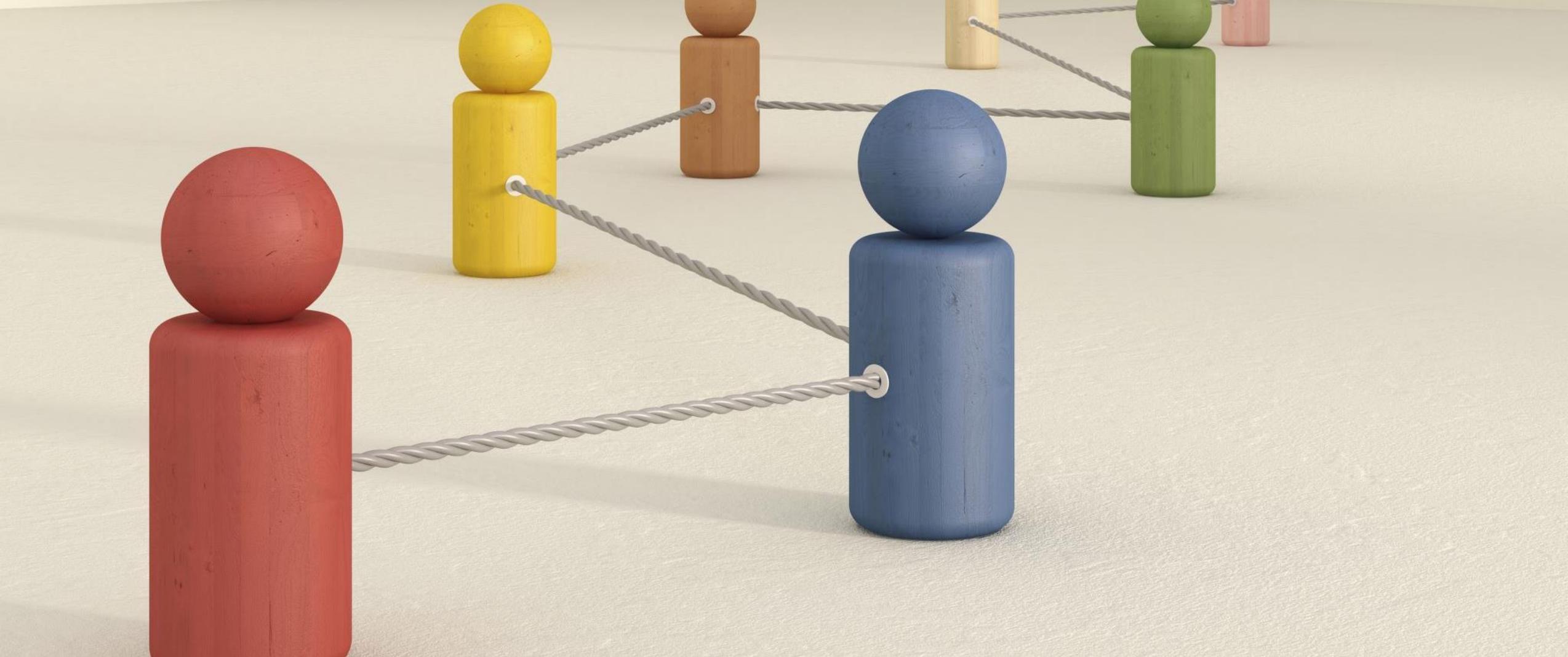
(Plane, 2016; Uhl-Bien et al., 2018)

- Burns (1978)
  - Pouvoir, objectifs et relations
  - Relations inspirantes
  - Transformation positive pour les subordonnés et les leaders
  - Importance du bien commun
  - À l'écoute

# Modèle de Leithwood

(2006, traduction libre)

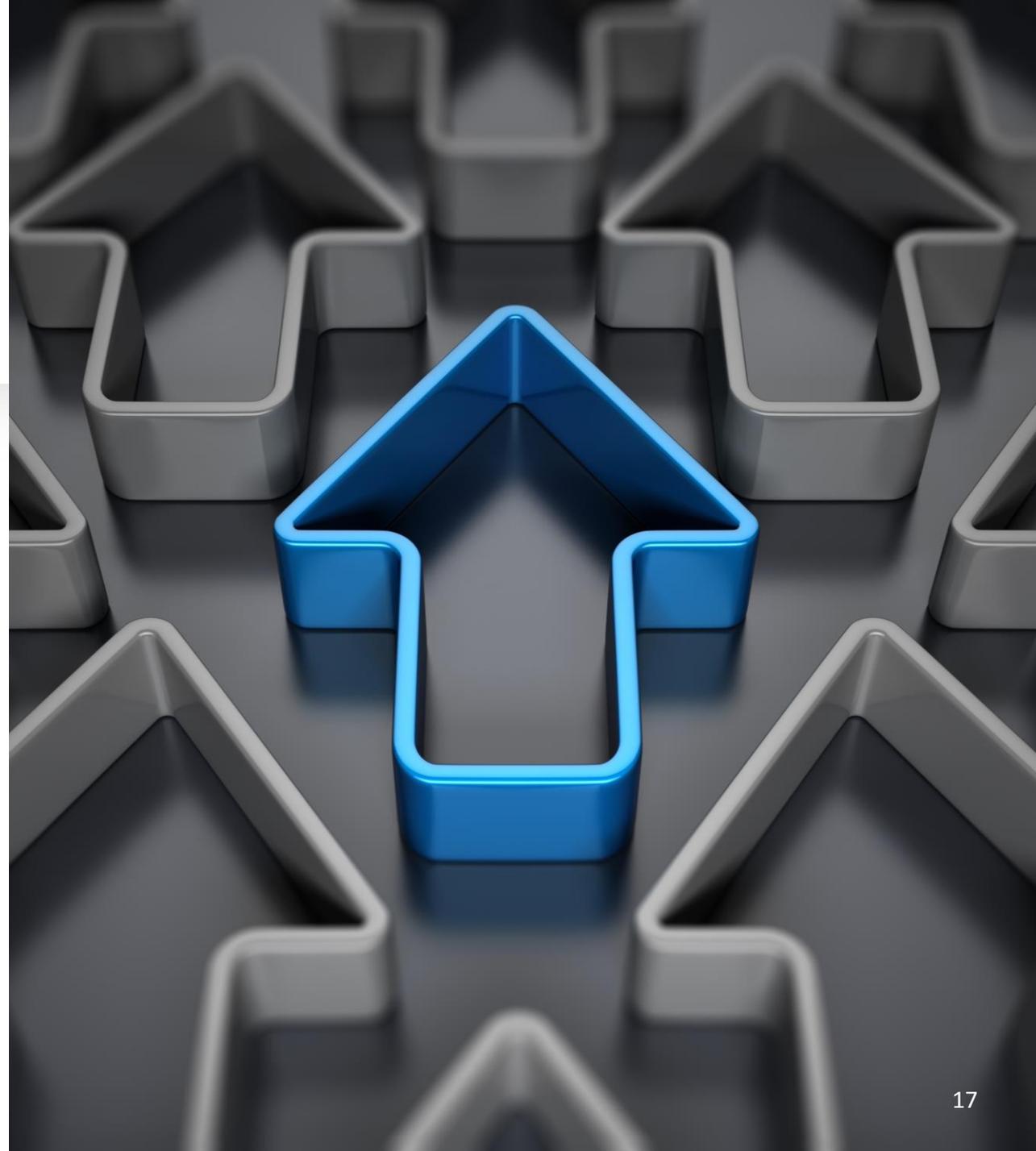
Dimensions	Pratiques
<b>Établir les orientations</b>	Vision
	Objectifs
	Attentes élevées
<b>Perfectionner les intervenant.e.s</b>	Support, considération et compréhension émotionnelle individualisés
	Stimulation intellectuelle
	Modélisation
<b>Repenser l'organisation</b>	Construction d'une culture de collaboration
	Structuration de l'organisation pour faciliter le travail
	Relations productives avec les familles et les communautés
	Réseautage de l'école dans un plus large environnement
<b>Développer la pédagogie</b>	Recrutement
	Support à l'enseignement
	Suivi
	Protection du personnel contre les distractions de leurs tâches centrales



1. Pouvoir de la DÉ
2. Leadership pédagogique
3. Leadership transformationnel
4. Intégration de modèles

# L'intégration de modèles de leadership

- Conjugaison de modèles pédagogique et transformationnel positive (Robinson, 2008)
  - Amélioration des pratiques pédagogiques
  - Soutien aux membres du personnel
  - Gestion appuyée de données
  - Réponse aux besoins des élèves
  - Importance du climat scolaire
  - Collaboration
  - Gestion stratégique



# En conclusion...



- Adaptation aux situations
- Panoplie de pratiques à l'égard des personnes
- Étude de la conjugaison?
- Dépassement des limites
- Intérêt clair pour la pédagogie et les personnes

Merci!  
Vos réactions,  
questions et  
commentaires  
sont attendus 😊



[Lyne.Martel.1@UMontreal.ca](mailto:Lyne.Martel.1@UMontreal.ca)

# Principales références bibliographiques

---

- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S. et Liu, Y. (2021). Does school leadership matter for teachers' classroom practice? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(3), 387-412.
- Bos, S. et Chaliès, S. (2019, 2019). Quelles sont les activités réellement réalisées par les chefs d'établissement dans le cadre d'un leadership pédagogique? Revue de la littérature. *Revue suisse des sciences de l'éducation*. <https://hal.science/hal-03832746>
- Hallinger, P., Murphy, J., Weil, M., Mesa, R. P. et Mitman, A. (1983). School effectiveness : identifying the specific practices, behaviors for principals. *NASSP Bulletin*, 67(463), 83-91.
- Hallinger, P. et Wang, W.-C. (2015). *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale*. Springer.
- Jenssen, M. M. F. et Paulsen, J. M. (2022). Combining capacity for instructional leadership with individual core practices in the Norwegian policy context. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0), 1-18. <https://doi.org/10.1177/17411432221084155>
- Lainey, P. (2008). *Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique*. Chenelière-éducation.
- Lainey, P. (2017). *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations* (3<sup>e</sup> éd.). Éditions JFD.
- Leininger, A. et Kuhn, A. (2021). Leadership du chef d'établissement et efficacité de service public de l'établissement scolaire : contribution à l'identification et à l'explication de la diversité des résultats. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(6), 133-154.
- Leithwood, K. et Jantzi, D. (2006, 06/01/). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership : theory and practice* (9<sup>e</sup> éd.). SAGE.
- Pelletier, G. (2007). *L'exercice de la fonction d'autorité et le leadership en éducation*. Université de Senhor.
- Robinson, V., Lloyd, C. et Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Scheerens, J. et Steen, R. (2012). Earlier meta-analyses. Dans J. Scheerens (dir.), *School leadership effects revisited* (p. 31-44). Springer.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R. et Osborn, R. (2018). *Comportement humain et organisation* (traduit par C. de Billy; 6<sup>e</sup> éd.). Pearson ERPI.