

Leadership collaboratif ou distribué ?

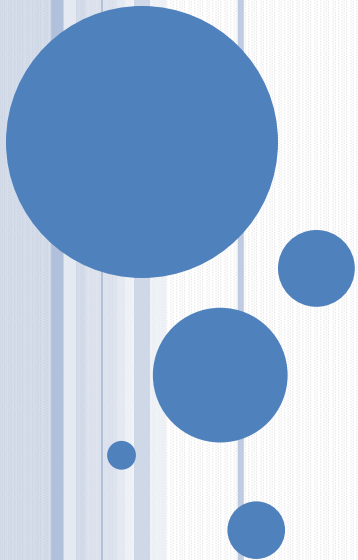
Fonctionnement démocratique
ou modèle normatif ?

Emmanuel POIREL

Université de Montréal

Frédéric YVON

Université de Genève



INTRODUCTION :

LE POINT DE VUE DU LEADERSHIP

- Rendre compte de la manière dont les travaux sur le leadership ont thématiqué la responsabilité partagée entre enseignant-e-s et chefs d'établissement scolaire



OBJECTIF DE CETTE PRÉSENTATION

- Réfléchir sur le concept de leadership en tant que phénomène sociale résultat d'une dynamique collective émergente en opposition à la relation classique du dirigeant capable de mener, motiver ses subordonnés.
- Proposer une relecture des fondements théoriques du «leadership distribué» qui peut être rapprochée des courants francophones d'analyse du travail.



PLAN DE LA PRÉSENTATION

1. Analyse de textes officiels sur la « collaboration »
2. Discussion critique du leadership « collaboratif »
3. Une entrée par le caractère « distribué » du leadership



INTRODUCTION :

LA DÉMOCRATIE DANS LES SYSTÈMES ÉDUCATIFS

- D'une part, une invitation à la participation, à l'implication au travail : structures de consultation de collaboration
- D'autre part, une injonction à collaborer pour améliorer les apprentissages et les pratiques – implantation de communauté d'apprentissage professionnelle et de communauté de pratique professionnelle
- Mais aussi une verticalité qui reste très présente : le sommet prescrit des solutions qui doivent être implantées ... en collaboration (un exemple que l'on retrouve dans les textes officiels du Québec)



1. **Analyse de textes officiels sur la « collaboration »**



LA PRESCRIPTION DE LA COLLABORATION

○ La prescription de la collaboration dans la LIP

• Obligation des enseignants

- 22. Il est du devoir de l'enseignant:
- 2° **de collaborer** à développer chez chaque élève qui lui est confié le goût d'apprendre;
- 6.1° **de collaborer** à la formation des futurs enseignants et à l'accompagnement des enseignants en début de carrière;

• Rôles et fonctions des directions

- 37. Le projet éducatif de l'école, qui peut être actualisé au besoin, comporte:
- 5° la périodicité de l'évaluation du projet éducatif déterminée **en collaboration** avec la commission scolaire.
- 75.3. Tout membre du personnel d'une école **doit collaborer** à la mise en oeuvre du plan de lutte contre l'intimidation et la violence et veiller à ce qu'aucun élève de l'école à laquelle il est affecté ne soit victime d'intimidation ou de violence.
- Les règles de conduite et les mesures de sécurité sont présentées aux élèves lors d'une activité de formation sur le civisme que le directeur de l'école doit organiser annuellement **en collaboration** avec le personnel de l'école

LA PRESCRIPTION DE LA COLLABORATION

- La prescription de la collaboration se traduit dans les nouveaux PEVR des CS du Québec (ex: des trois CS francophones sur l'île de Montréal)
 - La 2^e orientation de la CSPI - 2 - S'assurer de **la collaboration** de tout le personnel afin d'offrir un environnement éducatif, physique, technologique et inclusif centré sur l'apprentissage et l'engagement pour la réussite de tous les élèves.
 - Le 1^{re} des trois axes de la CSMB – **approche collaborative**.
 - La 3^e orientation de la CSDM - L'orientation 3 relève des gestionnaires et sera mise en œuvre par un plan d'action dans chacun des services. Exercer une gestion éthique, **collaborative** et efficiente.



LA PRESCRIPTION DE LA COLLABORATION

○ L'exemple de la CSDM

- Le nombre de mentions de collaboration dans le PEVR (collaborer 19, collaboration 15, collaborative 7, collaboratives 6, collaborateurs 1).
- Cela se traduit également dans les compétences attendues chez les directions d'établissement DÉ (profil de compétences des DÉ CSDM)
 - **Compétence 4** = Mobiliser son équipe, les parents et les partenaires en vue de développer et de réaliser un projet d'établissement fort, axé sur la réussite des élèves jeunes et adultes...**principales manifestations : Établit des relations de collaboration au sein de son équipe** avec les parents et les partenaires.
 - **Compétence 6** Soutenir et encadrer le personnel en vue de favoriser la réussite des élèves jeunes et adultes. **Principales manifestations : Instaure un climat de collaboration** et de confiance au sein de son équipe.



LA PRESCRIPTION DE LA COLLABORATION

Or,

« la coopération ne peut pas être prescrite car elle consiste justement à ajuster ce qui est au-delà de la prescription » (Davezies, 1993, p. 9).

« Nous avons observé qu'une coaction se constituant à travers des liens informels faisait davantage place à des engagements mutuels dans des projets communs, à une distribution de tâches dans une perspective de propriété collective et à une participation aux décisions que celle se constituant à travers des liens formels » (Corriveau et al., 2010, p.98).

« Dans l'absolu et dans une logique d'organisation, la coopération devrait se faire sur une base volontaire partant du constat que la réussite des démarches de coopération est liée à la libre adhésion des partenaires. Elle devrait se construire sur la base d'un projet partagé, élaboré en commun. Certes, mais l'heure ne semble plus être au partenariat de projet mais à la coopération forcée, antichambre de la fusion » (Fourdignier, 2010, p.26).



DU LEADERSHIP DE LA DIRECTION AU LEADERSHIP COLLABORATIF

D'où le passage au tournant du siècle de la perspective de «leader», meneur, à une perspective plus collective du «leadership» qui implique tous les acteurs de l'école....



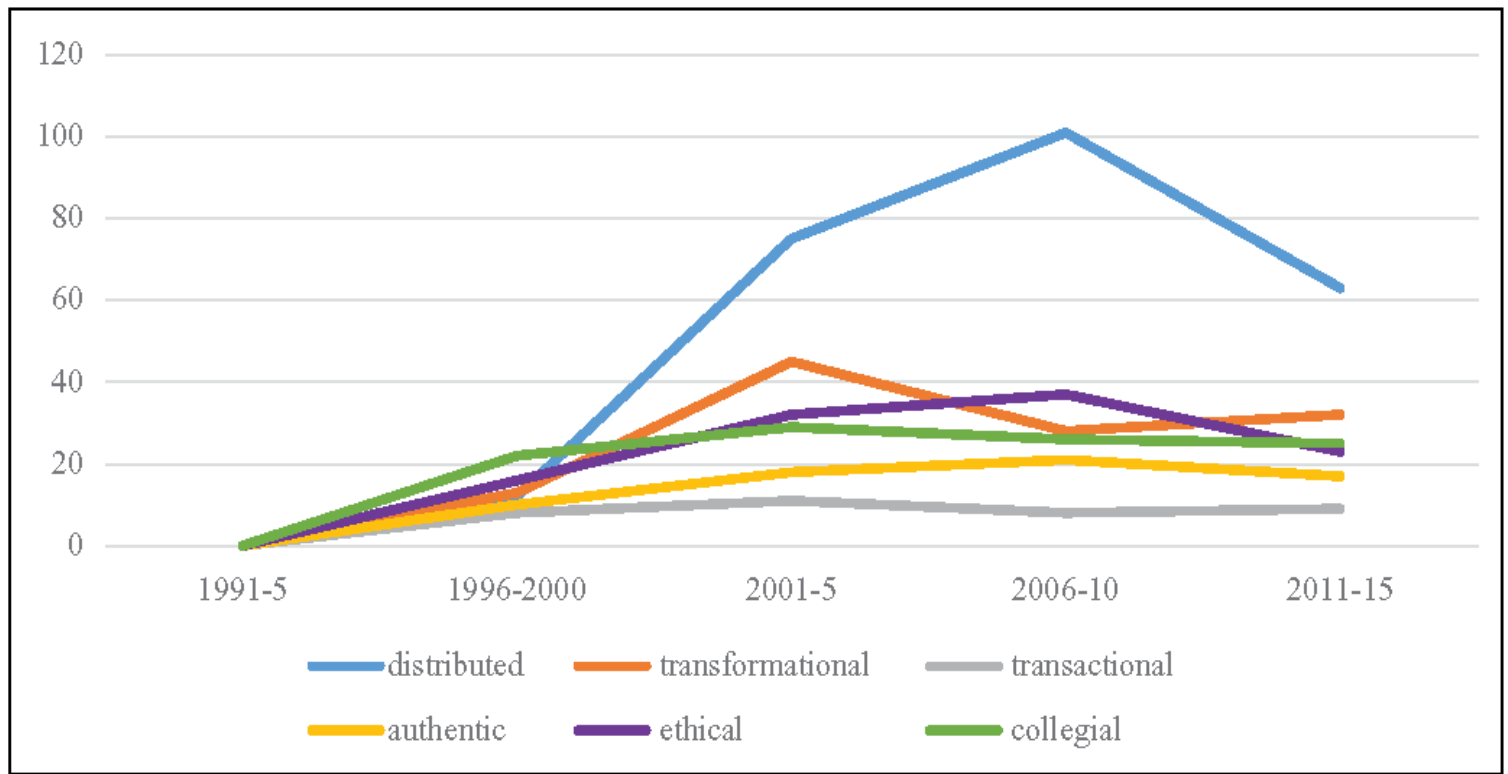


Figure 1. Number of references to leadership theory in all fields, *School Leadership & Management*.

Lumby (2016)



DU LEADERSHIP DE LA DIRECTION AU LEADERSHIP COLLABORATIF

*« Although scholars have proposed meaningful distinctions between terms such as distributed (Gronn 2002; Spillane 2006), shared (Marks and Printy 2003; Pounder et al. 1995), and collaborative (Hallinger and Heck 2010) leadership, all three terms reflect a similar concern for broadening the sources of school leadership. The current study employed a conceptualization that we called collaborative leadership. We suggest that collaborative leadership focuses on strategic school-wide actions directed towards school improvement that are shared among the principal, teachers, administrators, and others »
(Hallinger et Heck, 2011).*



2. Discussion critique du leadership « collaboratif »




LEADERSHIP COLLABORATIF

- Le leadership «pour» la collaboration de Slater (2006)
 - ‘what are the ways in which the principal influences collaboration’? : (être un modèle, compétences de communication, reconnaître le travail d’autrui, advocacy, compétences émotionnelles)
- Le modèle de leadership collaboratif de Dewitt (2017)
 - Fondé sur 6 dimensions identifiées selon les résultats des métaanalyses de Hattie (2015) What Works Best in Education: The Politics of Collaborative Expertise : Leadership pédagogique (.42), sentiment d’efficacité collective (1,57), évaluation des apprentissages (1,44), rétroaction (.75), engagement des familles (.49), développement professionnel (.51).



LEADERSHIP COLLABORATIF

- Dans les faits, les écrits tendent davantage vers un modèle normatif...
- Il ne s'agit donc pas du «leadership collaboratif» compris comme un phénomène social, mais de prescrire comment être un « leader collaboratif » dans la perspective des « best practices »
- Difficile de sortir de la «normalisation» des pratiques attendues
- De façon implicite l'injonction se manifeste dans les attendus en termes de leadership collaboratif, collectif, partagé.....
- Comment alors outrepasser l'ornière du prescriptif ? 

3. Une entrée par le caractère «distribué» du leadership



LEADERSHIP ET COLLABORATION

- Leadership partagé, leadership collégial, leadership collectif, leadership participatif, leadership coopératif, leadership démocratique...
- Leadership collaboratif ou consultatif
- Un leadership “distribué” ?



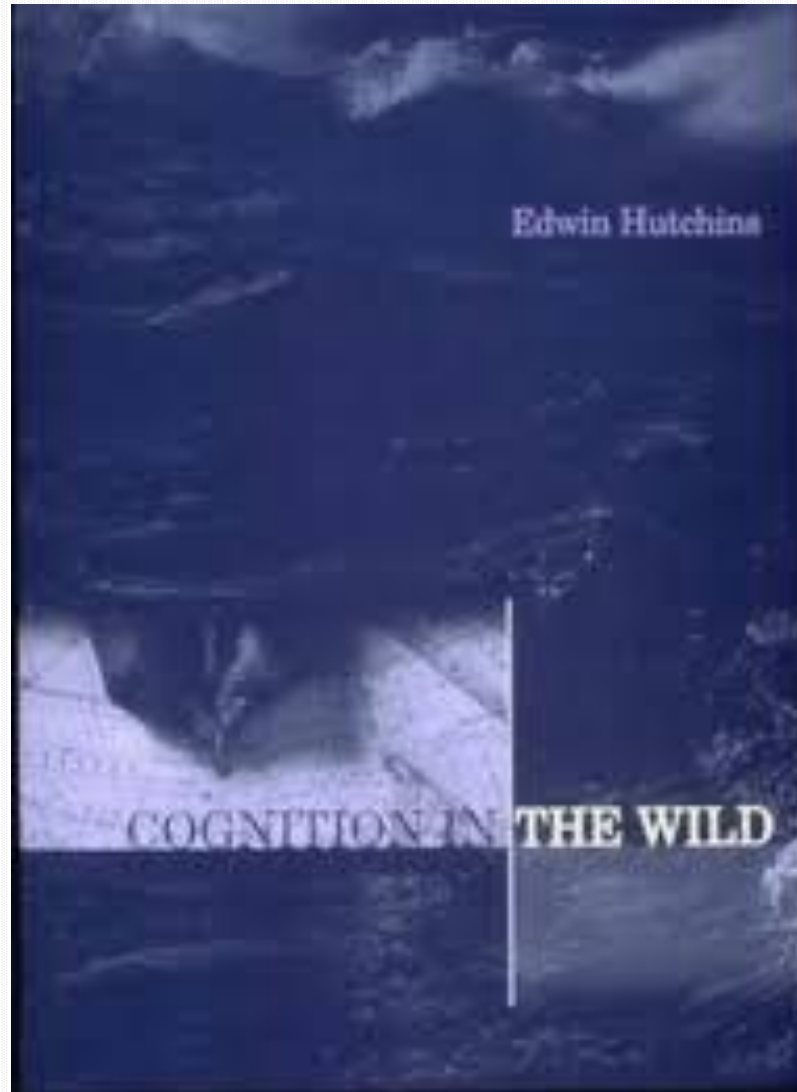
DÉFINITION

L'étude des pratiques ou des fonctions de leadership les a traditionnellement localisées dans des individus, habituellement dans les personnes qui étaient dans des rôles ou des positions avec une autorité formelle et plus fréquemment dans les personnes auxquelles on attribuait des qualités charismatiques et des capacités « héroïques ». C'est un leadership focalisé.

Néanmoins, la plupart des organisations ont toujours compté énormément sur le leadership assuré par beaucoup d'autres membres de l'organisation pour que le travail soit bien fait. L'enthousiasme actuel pour le leadership distribué pourrait être interprété comme un effort pour déplacer ces sources de leadership du côté informel au côté formel dans le schéma de l'organisation – pour reconnaître explicitement la présence d'un tel leadership, mais aussi pour mieux comprendre sa contribution au fonctionnement de l'organisation.

(Leithwood et al., 2007. p. 37)

INSPIRATION DU LEADERSHIP DISTRIBUÉ : HUTCHINS (1995)



FONDEMENTS THÉORIQUES :

LA COGNITION DISTRIBUÉE (HUTCHINS, 1995)

- La cognition n'est pas localisée dans le seul cerveau humain (crâne humain)
- Les artefacts et les technologies participent également à la cognition
- A des fins d'analyse, on ne doit pas distinguer la cognition humaine et la cognition artificielle, humain et non-humain
- La cognition est distribuée socialement. Le processus de cognition peut être collectif et la solution être une œuvre commune
- Un changement d'échelle – le système comme unité d'analyse – des systèmes finalisés



UNE TRANSPOSITION

- Fonctionnement cognitif comparable au fonctionnement de l'organisation
- Le «leadership» n'est pas réservé au dirigeant
- D'autres acteurs peuvent contribuer au pilotage d'un établissement (participer au fonctionnement et au développement de l'organisation)
- Implication dans le pilotage d'un établissement :
 - Documenter une situation – partager l'information (rôles informationnels) – contribution
 - Contribution (participation) au processus de décision
 - Prise d'initiative, innovation, en vue d'améliorer le fonctionnement (développement organisationnel)

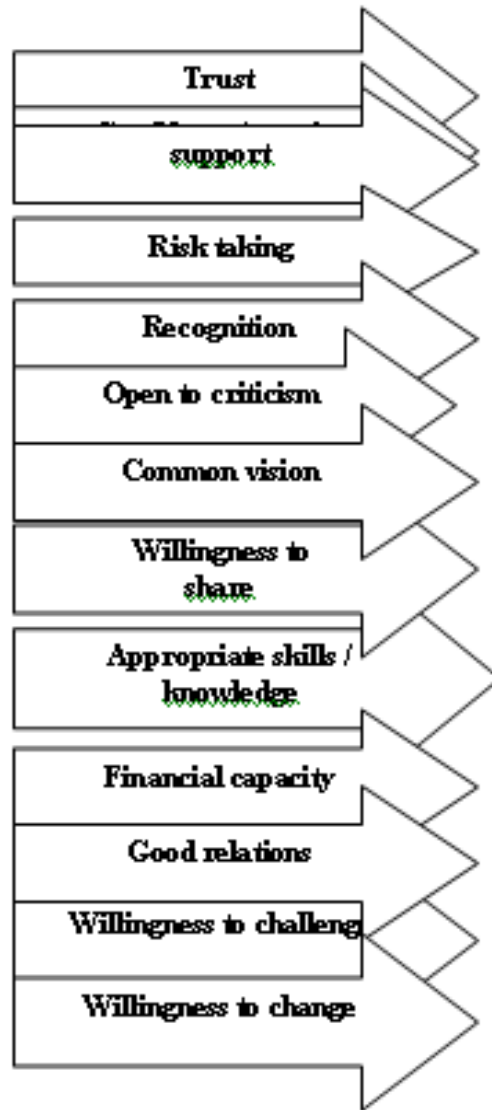


UN PARADOXE

- Toutes les directions reconnaissent des formes de leadership distribué (une information partagée qui s'avère déterminante, un appui argumenté ou symbolique dans la prise de décision, des enseignants qui en font «un peu plus» pour améliorer les apprentissages) (Yvon, 2019)
- Ces comportements individuels ne sont pas généralisés (Poirel & Yvon, 2012)
- Un inventaire des conditions permettant un engagement organisationnel (Oduro, 2004)

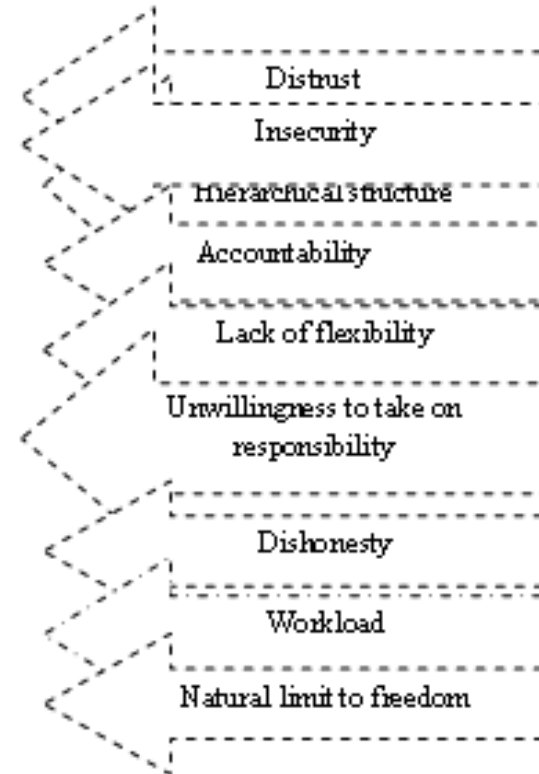


Promoters Factors



DISTRIBUTED LEADERSHIP

Inhibitors Factors



Oduro (2004). *Distributed leadership in schools: what English headteachers say about the pull and push factors*

Facteurs qui peuvent limiter « la prise en charge collective » des missions et des objectifs de l'établissement

La défiance

L'instabilité / l'insécurité

La structure hiérarchique

La reddition de comptes

Le manque de souplesse et de flexibilité

La fuite des responsabilités

La malhonnêteté (la mauvaise foi)

La charge de travail

Les limites posées à l'autonomie

Le jugement des autres

La dévalorisation du travail d'autrui

La recherche de contrôle

Facteurs favorables au développement d'une responsabilité collective et de l'initiative individuelle

La confiance

La bienveillance

Le soutien

La prise de risque

La reconnaissance

L'expertise et la compétence

La valorisation du travail de chacun-e et de l'expertise

L'ouverture aux critiques

L'esprit d'ouverture de la direction

L'existence d'une vision commune

Le désir de partage

La possibilité de partager ses préoccupations

Les ressources financières

L'existence d'espaces d'investissement, de créativité et de réalisation

Les bonnes relations (bon climat)

Le désir de changer



DES DIFFICULTÉS PERSISTANTES

- A. Une pluralité d'acceptions
- B. Des travaux plutôt théoriques
- C. L'absence d'une grille d'analyse pour étudier le leadership distribué
- D. L'absence de recherche sur l'impact du leadership distribué sur la performance des établissements
- E. Une vision «naïve» de l'établissement ?



CONCLUSION :

LA DÉMOCRATIE DANS LES SYSTÈMES ÉDUCATIFS ?

- D'une part, une invitation à la participation, à l'implication au travail : structures de consultation
- D'autre part, une injonction à collaborer pour améliorer les apprentissages et les pratiques
- Mais aussi une verticalité qui reste très présente : le sommet prescrit des solutions qui doivent être implantées



Merci pour votre attention



BIBLIOGRAPHIE

- Corriveau, L., Boyer, M., Fernandez, N. et Striganuk, S. (2010). Construits théoriques sur la dynamique du travail collectif dans des établissements scolaires. Dans L. Corriveau, C. Letor, D. Périsset Bagnoud et L. Savoie-Zajc, A. (2010). *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation. Processus, stratégies, paradoxes*. Bruxelles : Éditions de Boeck.
- CSDM (2016). *Profil de compétences: Direction et direction adjointe à la gestion d'un établissement scolaire*. Bureau du recrutement, des stages et du développement des compétences. Service de la gestion des personnes et du développement des compétences CSDM.
- Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail. *Education Permanente* n°116, 1993-3, 33-46.
- Dewitt, P. (2017). *Collaborative Leadership: Six Influences that Matter Most*. Thousand Oaks, California, USA: Corwin
- Gronn, P. (2000). Distributed properties : A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Fourdrignier, M. (2010). De nouvelles formes du travail ensemble. *Travail-emploi-formation*, 9, 7-29.
- Hallinger, Ph. et Heck, R. (2011). Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning. *International Handbook of Leadership for Learning* (pp.469-486)
- Hattie, J. (2015). *What Works Best in Education*. The Politics of Collaborative Expertise: Pearson
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge : The MIT Press.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. & Yashkina, A. (2007). Distributing Leadership to Make Schools Smarter : Taking the Ego out of the System. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67.
- Lumby, J. (2016). Distributed leadership as fashion or fad. *Management in Education*, 30(4) 161-167
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2019). *Loi sur l'instruction publique*. <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/l-13.3> L'Éditeur officiel du Québec.
- Oduro, G.K.T. (2004, September 16-18). *Distributed leadership in Schools : What English head teachers say about the 'pull' and 'push' factors*. Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference, University of Manchester, Manchester.
- Slater, L. (2006). Leadership for collaboration: An affective process, *International Journal of Leadership in Education*, 8:4, 321-333,
- Yvon, F. (2019). Promouvoir le leadership. Dans J.-M. Huguenin, F. Yvon & D. Perrenoud (dir.), *Relever les défis contemporains dans la gestion des établissements scolaires* (p. 325-361). Paris : L'Harmattan.