



EUROPEAN FEDERATION OF EDUCATORS IN NURSING SCIENCE

FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES ENSEIGNANTS EN SCIENCES INFIRMIÈRES

Leadership des enseignants au sein d'une équipe pédagogique

Leadership within the education team

Cécile Dury

PhD candidate, Université de Liège
Directrice de la catégorie paramédicale
Haute-École de Namur-Liège-Luxembourg, Belgique
PhD candidate, Université de Liège
Director of the paramedical category
Haute-École de Namur-Liège-Luxembourg, Belgium

Sophie Breedstraet

Adjointe à la direction Parnasse-ISEI,
Haute École Léonard de Vinci, Belgique
Vice-présidente FINE Bel-Lux
Co-Director Parnasse-ISEI,
Haute École Léonard de Vinci, Belgium
Vice-President FINE Bel-Lux

Leadership de l'enseignant infirmier

essai de définition



UN PROCESSUS

- par lequel l'enseignant génère une influence sur un groupe (personnes/ communautés/ pairs/ organisations),
- avec comme but de faire progresser la discipline, contribuer à l'amélioration des soins, des pratiques pédagogiques et des services et améliorer le système de santé et de formation,
- vise le développement d'une pratique exemplaire éclairée par les données probantes,
- nécessite une connaissance du système de santé et de formation,
- s'initie au début même de tout programme de formation et continue durant toute la carrière,
- se manifeste dans tous les rôles et les domaines de la pratique,
- comprend la réflexion critique, l'intervention et la représentation.

Inspiré de:

Pepin, J., Ducharme, F., & Kérouac, S. (2010). La pensée infirmière. Montréal : Chenelière éducation.

Association des infirmières et infirmiers du Canada (2009). Le leadership de la profession infirmière. Enoncé de position. Ottawa : CNA-AIIC.

Nursing teacher leadership definition test



PROCESS

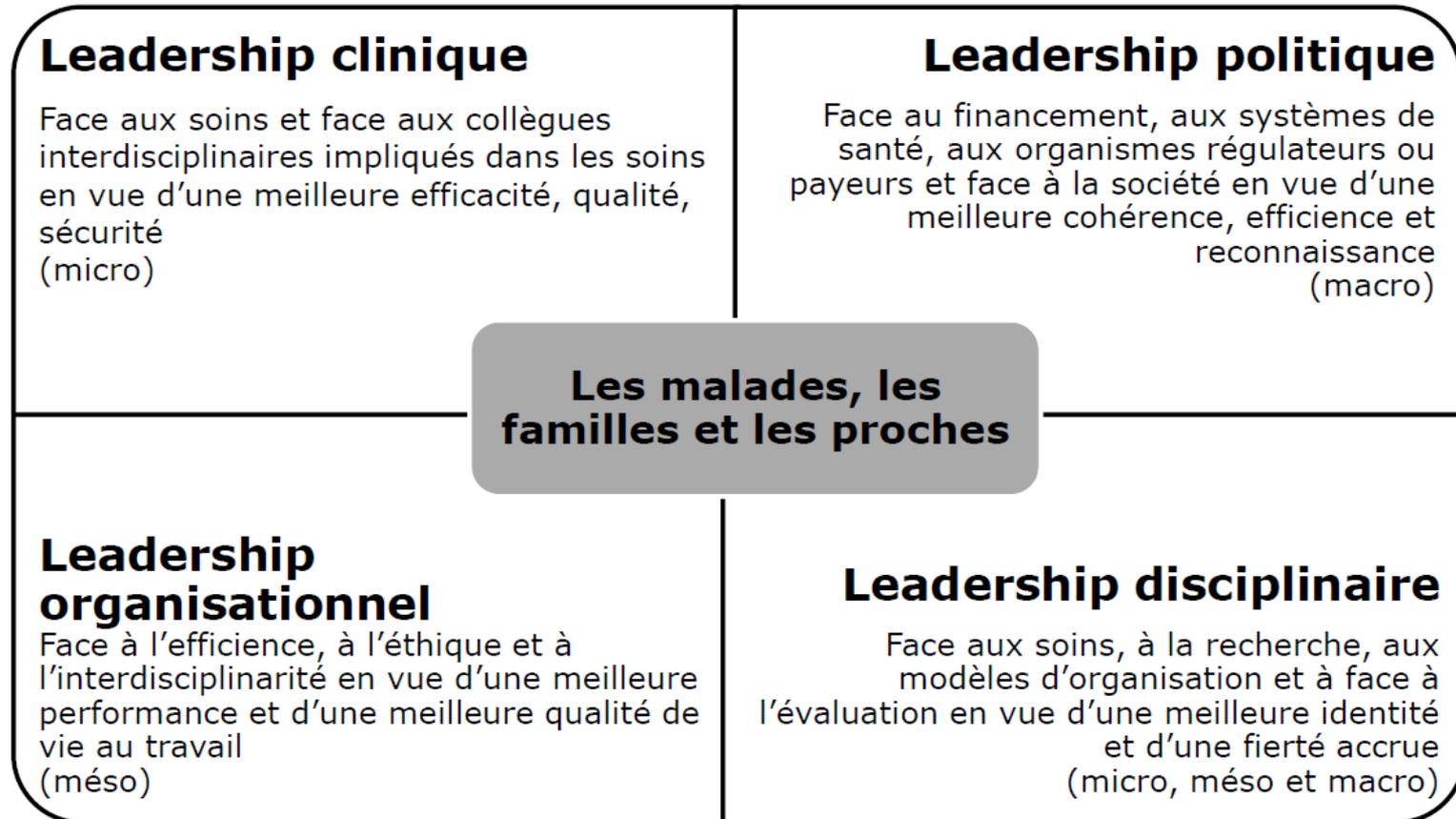
- The process by which the teacher generates influence over a group (people / communities / peers / organizations).
- Process aimed at advancing the discipline, contributing to the improvement of care, teaching practices and services and improving the health and training system,
- Process that aims to develop a best practice informed by evidence,
- requires knowledge of the health system and training,
- Process that begins at the very beginning of any training program and continues throughout the career,
- Process that manifests itself in all roles and areas of practice,
- Process that includes critical thinking, intervention and representation.

Inspiré de:

Pepin, J., Ducharme, F., & Kérouac, S. (2010). La pensée infirmière. Montréal : Chenelière éducation.

Association des infirmières et infirmiers du Canada (2009). Le leadership de la profession infirmière. Enoncé de position. Ottawa : CNA-AIIC.

Leadership infirmier



*Diane Morin, Séminaire européen du SIDIIEF. 2 septembre 2013.
Evolution de la formation infirmière: quels défis pour les milieux cliniques?*

Nursing leadership



Clinical Leadership Facing care and facing interdisciplinary colleagues involved in care for better efficiency, quality, safety (micro)	The sick, families and relatives	Political Leadership Faced with funding, health systems, regulators or payers bodies, and society in order to improve coherence, efficiency and recognition (macro)
Organizational Leadership Faced with efficiency, ethics and interdisciplinarity for better performance and better quality of view at work (meso)		Disciplinary Leadership Faced with care, research, organizational models and evaluation in order to improve identity and pride (micro, meso and macro)

*Diane Morin, Séminaire européen du SIDIIEF. 2 septembre 2013.
Evolution de la formation infirmière: quels défis pour les milieux cliniques?*

Leadership pédagogique



Leadership pédagogique (micro)

- Dans les activités d'apprentissage et intégratives au quotidien, avec les étudiants

Leadership politique (macro)

- Dans le système éducatif, dans la société

Leadership organisationnel (més)

- Dans l'équipe de direction – manager et middle manager, dans une nouvelle forme de management qui répond aux défis

Leadership disciplinaire (micro, meso, macro)

- Dans le développement professionnel « enseignant », dans l'équipe pédagogique, avec les collègues

Educational Leadership



Pedagogical Leadership (micro)

In day-to-day learning and integrative activities with students

Political Leadership (macro)

In the education system, in the society

Organizational Leadership (méso)

In the management team - manager and middle manager, in a new form of management that meets the challenges

Disciplinary Leadership (micro, meso, macro)

In “teacher” professional development, in the teaching team, with colleagues

Leadership pédagogique (micro)



Forces

- Posture
- Personnalité
- Charisme
- Expertise disciplinaire
- Action sur les résultats des étudiants – démarche/processus d'apprentissage
- Complémentarité des expertises pédagogiques et disciplinaires

Faiblesses

- Résistance au changement
- Formation de l'enseignant : de la discipline infirmière au métier d'enseignant
- Individualisme : modèle « un enseignant = une classe »

Opportunités

- Evolution du métier d'enseignant – façonnage de l'apprentissage du métier au fil du temps
- Evolution de la recherche appliquée
- Auto-évaluations institutionnelles
- Congrès – colloques – associations professionnelles
- Niveaux 7 et 8 en développement

Menaces

- Stratégie institutionnelle réactionnaire
- Évolution du profil étudiant // société

Pedagogical leadership (micro)



Strengths

- Posture
- Personality
- Charisma
- Disciplinary expertise
- Action on student results - learning process / process
- Complementary pedagogical and disciplinary expertise

Weaknesses

- Resistance to change
- Teacher training: from nursing discipline to teaching profession
- Individualism: model "a teacher = a class"

Opportunities

- Evolution of the teaching profession - shaping the apprenticeship of the profession over time
- Evolution of applied research
- Institutional self-evaluations
- Congress - symposia - professional associations
- Levels 7 and 8 in development

Threats

- Reactionary institutional strategy
- Evolution of the student profile // society

Leadership organisationnel (méso)



Forces

- Culture institutionnelle
- Conduite du changement
- Intégration de méthodes d'évaluation et de valorisation professionnelles élaborées - CoFoE
- Climat de sécurité
- Accompagnement accru des enseignants

Faiblesses

- Culture institutionnelle
- Leadership pyramidal
- Contrôle du changement
- Résistance au changement

Opportunités

- Réformes décrétales
- Accès aux ressources numériques
- Mobilité nationale et internationale
- Interdisciplinarité

Menaces

- Financement
- Cohérence entre la stratégie d'enseignement et les réalités professionnelles

Organizational Leadership (meso)



Strengths

- Institutional culture
- Change management
- Integration of professional evaluation and valuation methods developed - CoFoE
- Climate of security
- Increased support for teachers

Weaknesses

- Institutional culture
- Pyramidal leadership
- Change control
- Resistance to change

Opportunities

- Decretal reforms
- Access to digital resources
- National and international mobility
- interdisciplinarity

Threats

- Funding
- Coherence between teaching strategy and professional realities

Leadership politique (macro)



Forces

- Action sur l'environnement, la société
- Ancrage entrepreneurial en santé

Faiblesses

- Effet de masse - coût, dispersion
- Secteur non-marchand

Opportunités

- Europe fédératrice
- Innovation : une réalité souhaitée
- Obligation de qualité
- Réforme des soins de santé
- Besoins de société
- Santé numérique
- Intégration des enseignants et des professionnels de santé dans les instances consultatives

Menaces

- Histoire de la formation et représentation du métier – corporatisme exacerbé
- Budgets et financements
- Répartition des compétences – vision fédérale
- Formation des formateurs // politique globale

Political Leadership (macro)



Strengths

- Action on the environment, society
- Entrepreneurial anchoring in health

Weaknesses

- Mass effect - cost, dispersion
- Non-market sector

Opportunities

- Federating Europe
- Innovation: a desired reality
- Obligation of quality
- Health care reform
- Society needs
- Digital health
- Integration of teachers and health professionals into advisory bodies

Threats

- History of training and representation of the profession - exacerbated corporatism
- Budgets and financing
- Division of Competencies - Federal Vision
- Training of trainers // global policy

Leadership disciplinaire – enseignement (micro, méso, macro)



Forces

- Action collective :
 - Collaboration entre pairs
 - Échanges de bonnes pratiques
- Communauté qui « sort de ses murs »
- L'institut de formation est une organisation apprenante

Faiblesses

- Résistance au changement
- Repli institutionnel
- Contraintes de l'équipe
- Enseignant apprenant = remise en cause de sa légitimité institutionnelle
- Faible participation des étudiants dans les conseils consultatifs et dans les organes décisionnels

Opportunités

- Leadership organisationnel
- Vision « approche-programme »
- Evolution numérique

Menaces

- Leadership organisationnel
- Budget

Disciplinary Leadership - Teaching (micro, meso, macro)



Strengths

- Collective action :
- Peer collaboration
- Exchange of good practices
- Community "coming out of its walls"
- The training institute is a learning organization

Weaknesses

- Resistance to change
- Institutional retreat
- Team constraints
- Teacher's teacher = questioning of his institutional legitimacy
- Low participation of students in advisory boards and decision-making bodies

Opportunities

- Organizational Leadership
- Vision "program approach"
- Digital evolution

Threats

- Organizational Leadership
- Budget

Leadership de l'enseignant en soins infirmiers – quels Défis ?



- Améliorer les résultats des étudiants
- Avoir accès et utiliser les résultats de la recherche pour améliorer les pratiques en auditoire et l'apprentissage des étudiants (et intégrer les outils numériques)
- Améliorer les dispositifs pédagogiques et l'apprentissage des étudiants
- Penser réflexivité et métiers de demain
- Promouvoir une culture collaborative pour soutenir le développement de l'enseignant
- Promouvoir le développement professionnel des enseignants de manière continue
- Améliorer la collaboration avec les aidants proches et les communautés
- S'engager dans les organes de décision politiques et associatifs pour défendre la profession enseignante dans l'enseignement professionnalisant – national et européens
- Développer les 2^{ème} et 3^{ème} cycles en sciences infirmières : formation des formateurs
- Garantir la cohérence avec le métier : professionnels de terrain et associations professionnelles

Teacher Leadership in Nursing - What challenges?



- Improve student's results
- Access and use research results to improve audience practice and student learning (and integrate digital tools)
- Improve pedagogical devices and student learning
- Think about reflexivity and the professions of tomorrow
- Promote a collaborative culture to support teacher development
- Promote the professional development of teachers on a continuous basis
- Improve collaboration with caregivers and communities
- Engage in political and associative decision-making bodies to defend the teaching profession in vocational education - national and European
- Develop 2nd and 3rd cycles in nursing: training of trainers
- Ensure consistency with the profession: field professionals and professional associations

Leadership de l'enseignant infirmier - bibliographie



- Akert, N., & Martin, B. N. (2012). The Role of Teacher Leaders in School Improvement through the Perceptions of Principals and Teachers. *International Journal of Education*, 4(4), 284-299.
- André, B., Bouysse, V., Paguet, J.-M., Pajot, B., Poncelet, Y., Rage, M., ... Baratin, A. (2012). Les composantes de l'activité professionnelle des enseignants outre l'enseignement dans les classes (p. 133). Paris: IGEN. Consulté à l'adresse <http://www.education.gouv.fr/cid61577/les-composantes-de-l-activite-professionnelle-des-enseignants-outre-l-enseignement-dans-les-classes.html>
- Armand, A. (2012). Les questions pédagogiques et curriculaires au cœur de la politique d'éducation prioritaire ? *Revue française de pédagogie*, 4/2011(177), 37-46.
- Aspen Institute. (2014). *Leading from the front of the classroom : a roadmap to teacher leadership that works* (p. 24). Washington D. C.: Aspen Institute.
- Derouet, J.-L., & Normand, R. (2014). *La question du leadership en éducation: perspectives européennes*. Louvain-la-Neuve: Academia-l'Harmattan.
- Dutercq, Y., Gather-Thurler, M., & Pelletier, G. (2015). *Le leadership éducatif* (1re éd.). Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Endrizzi, L., & Thibert, R. (2012). Quels leaderships pour la réussite de tous les élèves ? Dossier d'actualité *Veille et Analyses*, (73), 28.
- Feyfant, A. (2013). L'établissement scolaire, espace de travail et de formation des enseignants ? Dossier d'actualité *Veille et Analyses*, (87), 20.
- Harrison, C., & Killion, J. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational Leadership*, 65(1), 74-77.
- Leclerc, M. (2012). *Communauté d'apprentissage professionnelle : Guide à l'intention des leaders scolaires*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Leadership de l'enseignant infirmier - bibliographie



- Les enseignants leaders: leurs effets dans l'établissement. (2015, décembre 3). Consulté 6 novembre 2018, à l'adresse <http://www.capres.ca/enseignement-et-apprentissage/les-enseignants-leaders-leurs-effets-dans-letablissement/>
- Lison, C., Bédard, D., Beaucher, C., & Trudelle, D. (2014). De l'innovation à un modèle de dynamique innovationnelle en enseignement supérieur. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 30(30 1). Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/ripes/771>
- Lorcerie, F. (2012). Le leadership pédagogique des chefs d'établissement. *Les cahiers pédagogiques*, (499), 34 36.
- Matthews, P., Higham, R., Stoll, L., Brennan, J., & Riley, K. (2011). Prepared to lead : How schools, federations and chains grow education leaders (p. 76). London: Institute of Education.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 961 972. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.04.010>
- Newton, P., Riveros, A., & Costa, J. da. (2013). The Influence of Teacher Leadership in the Career Advancement of Schoolteachers: A Case Study. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 23(2). Consulté à l'adresse <http://jeaf.ca/index.php/jeaf/article/view/13>
- Perrenoud, P. (2001). Piloter les pratiques pédagogiques ? Présenté à Le pilotage pédagogique, exercice partagé ?, Montpellier. Consulté à l'adresse http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2002/2002_37.html
- Pochard, M. (2008). Livre vert sur l'évolution du métier d'enseignant (rapport public) (p. 230). Paris: Ministère de l'Éducation Nationale. Consulté à l'adresse <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000061/index.shtml>

Leadership de l'enseignant infirmier - bibliographie



- Poekert, P. E. (2012). Teacher leadership and professional development: examining links between two concepts central to school improvement. *Professional Development in Education*, 38(2), 169-188. <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.657824>
- Reverdy, C., & Thibert, R. (2015). Le leadership des enseignants au coeur de l'établissement. Dossier de veille de l'IFÉ, (104), <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=104&lang=fr>.
- Vers un leadership collectif ? - Les Cahiers pédagogiques. (s. d.). Consulté 6 novembre 2018, à l'adresse <http://www.cahiers-pedagogiques.com/Vers-un-leadership-collectif>