

# Exercer un leadership de votre position d'éducateur

## Le rôle du leader pédagogique dans le Référentiel des activités pédagogiques fondamentales

Viola Antao MD CCMF MHS<sup>c</sup> FCFM Teresa Cavett MD CCMF FCFM MEd Allyn Walsh MD CCMF FCFM Cheri Bethune MD MCIS<sup>c</sup> CCMF FCFM  
Stewart Cameron MD CCMF FCFM MAEd Diane Clavet MD MA FCFM Marion Dove MD CCMF FCFM Sudha Koppula MD MCIS<sup>c</sup> CCMF

*Si vos gestes inspirent les autres à rêver davantage, à apprendre davantage, à faire davantage et à devenir davantage, vous êtes un leader.*

John Quincy Adams

**A** titre de clinicien enseignant établi, vous pourriez être appelé à assumer davantage le rôle de leadership en éducation médicale. La formation médicale et la pratique clinique qui s'ensuit ont façonné autant votre identité que votre habileté de clinicien. Enseigner aux apprenants de tous les niveaux, du prédoctoral jusqu'à la faculté, vous permet de reconnaître votre rôle et l'influence que vous exercez en tant qu'enseignant. Mais, vous considérez-vous comme un leader? La majorité des cliniciens enseignants ne se voient pas toujours comme des leaders.<sup>1</sup> Le référentiel de compétences CanMEDS — Médecine familiale, considère le rôle de leader comme inhérent à notre discipline.<sup>2</sup>

### Auto-identification

Souvent, l'on suppose que le médecin compétent est aussi un enseignant compétent. De même, il est largement admis que les enseignants compétents seront de bons leaders. Ces hypothèses ne sont pas toujours vraies. Un bon leadership exige le développement de compétences particulières que la plupart d'entre nous n'ont pas acquises au cours de notre formation médicale. La reconnaissance du leadership inhérent à votre rôle est une première étape nécessaire à votre auto-identification en tant que leader. Vient ensuite une compréhension des tâches liées au leadership, intrinsèques à votre rôle, qui exigeront une progression vers le développement professionnel personnel. Le Référentiel des activités pédagogiques fondamentales (Référentiel des APF) du Collège des médecins de famille du Canada (CMFC) peut aider à guider la transition des enseignants vers l'auto-identification et le développement professionnel personnels nécessaires à leur rôle de leadership.

Le Référentiel des APF a été rédigé par le Groupe de travail sur le développement professoral de la Section des enseignants du CMFC. Il décrit explicitement et succinctement les tâches et les activités dont les enseignants doivent assumer en fonction de trois domaines: l'enseignant en contexte clinique, l'enseignant hors du contexte clinique et le leader pédagogique.<sup>3</sup> L'objectif de cette série d'articles<sup>4,5</sup> est d'attirer l'attention sur le Référentiel des APF du CMFC et de mettre en évidence son utilité pour les enseignants, en utilisant une approche fondée sur des cas pour cibler les tâches et les activités de l'enseignant dans chaque domaine. Cet article examine le domaine du leader pédagogique qui englobe deux tâches principales: celles du concepteur de formation et celles du gestionnaire académique. Ces tâches intègrent plusieurs activités de leadership. Cet article souligne aussi l'importance de l'auto-identification en tant que leader pédagogique, la nécessité du développement professionnel personnel au fil de votre progression dans vos capacités de leadership et le besoin intrinsèque pour le leader de bâtir une équipe.

Le Référentiel des APF définit les diverses activités inhérentes aux rôles du leader pédagogique, que vous pourriez jouer au cours de votre carrière. Par exemple, dans le référentiel, les tâches de leadership liées à la conception des programmes de formation et au développement du cursus du site local s'inscrivent sous le rôle de « concepteur de formation ». Les tâches de leadership qui s'étendent à plusieurs sites et comprennent l'évaluation des programmes et, possiblement, la participation auprès d'organismes ou d'intervenants externes s'inscrivent sous le rôle de « gestionnaire académique ». En fonction de vos responsabilités académiques, vous pourriez jouer le rôle de concepteur de formation, de gestionnaire académique ou les deux (Figures 1 et 2).<sup>3</sup> En élaborant le domaine du leadership pédagogique, les auteurs du Référentiel des APF ont remarqué que plusieurs des tâches comprenaient des cycles plan-exécution-étude-action qui nécessitaient réflexion, enquête, synthèse, vision et action. Le domaine du leadership pédagogique et les activités connexes correspondent bien aux concepts de l'approche plan-exécution-étude-action dérivés de la documentation sur l'amélioration de la qualité.<sup>6</sup> Les deux scénarios suivants illustrent l'application du Référentiel des APF.



Cet article donne droit à des crédits d'autoapprentissage certifiés Mainpro+. Pour obtenir des crédits, rendez-vous sur [www.cfp.ca](http://www.cfp.ca) et cliquez sur le lien Mainpro+.

The English version of this article is available at [www.cfp.ca](http://www.cfp.ca) on the table of contents for the October 2017 issue on page 808.

Figure 1. Tâches du concepteur de formation, selon le Référentiel des activités pédagogiques fondamentales : cette tâche commence au niveau du site.

Domaine : LEADER PÉDAGOGIQUE	Met en œuvre les principes pédagogiques de base pour chacune des activités	Met en œuvre les principes pédagogiques de base et avancés pour chacune des activités	Provoque le changement par le leadership pédagogique
<b>1<sup>re</sup> tâche : Concepteur de formation – Conçoit et développe un programme ou une partie de programme de formation</b>			
<b>Élabore un cursus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Réalise une analyse de l'écart entre les besoins des apprenants et le cursus/le matériel/les méthodes actuels d'enseignement (AQ au site local)</li> <li>▲ Met en œuvre un cursus pour répondre aux besoins des apprenants</li> <li>▲ Soutient les enseignants dans la mise en œuvre de programmes efficaces</li> <li>▲ Procède à l'évaluation de l'impact du cursus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Collabore avec d'autres sites pour procéder à l'évaluation des programmes (assurance continue de la qualité)</li> <li>▲ Adapte et développe le cursus pour répondre aux besoins changeants du/des site(s) d'enseignement</li> <li>▲ Incorpore l'évaluation dans la mise en œuvre du nouveau cursus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Contribue à plusieurs niveaux (local, national et international); études prédoctorales et postdoctorales et développement professionnel continu) et agit comme mentor auprès des autres enseignants</li> <li>▲ Contribue aux travaux d'érudition sur la conception de cursus et communique ses constats</li> </ul>
<b>Développe des stratégies destinées aux enseignants travaillant avec des apprenants qui présentent des défis de progression</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Élabore des plans d'apprentissage/des modèles/un cursus modifiés pour aider les enseignants à travailler avec un apprenant en particulier</li> <li>▲ Travaille avec les enseignants pour mettre en œuvre les cursus modifiés</li> <li>▲ Procède à l'évaluation de l'impact des interventions et adapte les stratégies en conséquence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Identifie et développe de nouveaux cursus/nouvelles ressources pour aider les enseignants à soutenir les apprenants</li> <li>▲ Travaille avec les enseignants pour mettre en œuvre les nouveaux cursus/nouvelles ressources</li> <li>▲ Développe de nouvelles stratégies et ressources pour les interventions et les transmet aux autres sites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Diffuse les pratiques exemplaires à plusieurs niveaux</li> <li>▲ Fournit du mentorat aux enseignants</li> <li>▲ Partage les résultats des stratégies d'apprentissage lors de forum sur l'éducation</li> </ul>

Réimprimé de Walsh et al.<sup>3</sup>

### Comprendre les tâches de leadership inhérentes à votre rôle : le Concepteur de formation

**Scénario 1.** Vous avez été invité à diriger les tutoriels en médecine fondée sur des données probantes offerts aux résidents de votre site d'enseignement. Par où commencer? Comprenez-vous les attentes de ce rôle? Reconnaissez-vous les responsabilités et les occasions

de leadership de cette tâche? Comprenez-vous la gestion requise pour élaborer et mettre en œuvre ce programme? Reconnaissez-vous et appréciez-vous le leadership inhérent à ce rôle?

Au cours du cycle « plan », il est important de bien examiner l'état actuel de votre cursus visant la médecine fondée sur les données probantes. Quels sont les

**Figure 2. Tâches du gestionnaire académique, selon le Référentiel des activités pédagogiques fondamentales : cette tâche a une portée plus large et plus étendue que celle du concepteur de formation.**

Domaine : <b>LEADER PÉDAGOGIQUE</b>	<i>Met en œuvre les principes pédagogiques de base pour chacune des activités</i>	<i>Met en œuvre les principes pédagogiques de base et avancés pour chacune des activités</i>	<i>Provoque le changement par le leadership pédagogique</i>
<b>2<sup>e</sup> tâche : Gestionnaire académique – Assume un rôle de direction dans un milieu de stage ou à l'échelle du programme lui-même</b>			
<b>Procède à l'évaluation de programmes</b>	▲ Évalue la qualité des expériences d'apprentissage dans tout le programme	▲ Collabore avec d'autres programmes et gestionnaires pour améliorer la qualité des expériences d'apprentissage dans tout le programme	▲ Fait preuve d'innovation pour améliorer le programme
<b>Met en œuvre des normes et contribue à leur développement</b>	▲ Met en œuvre les buts, les objectifs d'apprentissage et les politiques du CMFC, du programme et de l'université	▲ S'assure que les buts et les objectifs d'apprentissage du programme s'alignent sur les objectifs curriculaires du CMFC et les politiques de l'université	▲ Contribue au développement d'une vision, de politiques et de normes de formation, et diffuse son travail
<b>Suscite l'engagement des différentes parties concernées</b>	▲ Se familiarise avec les attentes des parties prenantes (p.ex., université, CMFC, province)	▲ Optimise le programme dans le but de l'harmoniser avec les attentes des parties prenantes	▲ Interagit activement avec les parties prenantes et représente les intérêts des programmes de médecine familiale
<b>Développe et exploite les ressources appropriées</b>	▲ Optimise les ressources actuelles pour favoriser le développement du programme ▲ Soutient les apprenants et les enseignants.	▲ Identifie les lacunes en matière de ressources et développe des stratégies pour y remédier.	▲ Fait preuve d'innovation et de vision pour développer les ressources nécessaires (développement de la capacité et planification de la relève)

Réimprimé de Walsh et al.<sup>3</sup>

programmes et les activités d'apprentissage offerts dans votre site d'enseignement? Les buts et objectifs ont-ils été définis sur le plan local ou à l'échelle globale? Existe-t-il des sites d'enseignement similaires qui pourraient fournir de l'information? À qui devez-vous vous adresser au sein du département?

Suit le cycle «exécution». De quels soutiens avez-vous, ainsi que vos enseignants, besoin pour dispenser le cursus? Rencontrer vos enseignants pour

comprendre leurs préoccupations et évaluer les besoins sont de bonnes démarches pour aborder cette question. Les enseignants de votre site veulent-ils améliorer leurs compétences d'enseignants? Votre bureau de développement professoral local, départemental ou universitaire peut être une ressource précieuse pour vous et vos enseignants afin de développer vos compétences.

Au cycle «étude», une évaluation de l'impact du cursus dans votre site vous permettra d'identifier les forces

et les défis. La rétroaction formelle et informelle des apprenants peut fournir des renseignements utiles à l'enrichissement du cursus. Ce cycle «étude» devrait servir à alimenter le cycle «action», où vous apportez les modifications nécessaires à votre programme. Idéalement, ce processus se poursuit à mesure que vous rajustez votre cursus grâce à la rétroaction continue des apprenants et des enseignants, permettant une amélioration continue en fonction de votre contexte d'enseignement.

Dans ce rôle, vous devez également être conscient des apprenants qui éprouvent des difficultés à atteindre les objectifs du cursus. Comment pouvez-vous les aider? Des rajustements bien ciblés comme des plans d'apprentissage individualisés pourraient-ils aider? Les enseignants qui travaillent avec ces apprenants pourraient eux aussi avoir besoin d'aide pour dispenser un cursus modifié. Vos responsables du développement professoral ou ceux qui font la liaison avec l'université pourraient être des ressources précieuses. Avec le temps et en réévaluant le programme et le cursus, à la lumière des commentaires des apprenants et des enseignants, votre confiance en vos capacités de leadership s'approfondira. Le référentiel décrit les activités en fonction d'une trajectoire de développement (**Figure 1**),<sup>3</sup> et vous pouvez commencer par collaborer avec d'autres sites dans votre travail. Votre expérience vous mènera peut-être à conseiller les autres dans leur travail de concepteur de formation et à partager (diffuser) vos idées par des activités d'érudition comme des présentations, des publications ou des services à d'autres comités d'éducation. Ce processus de réflexion, d'enquête et de synthèse s'applique à tous les rôles de leadership que vous pourriez devoir jouer, que ce soit celui de concepteur de formation ou de gestionnaire académique.

### Comprendre les tâches de leadership inhérentes à votre rôle: le Gestionnaire académique

**Scénario 2.** Vous avez déjà mené plusieurs tâches et projets et maintenant, d'autres vous consultent dans votre site et au sein de votre département. Il n'y a pas si longtemps, semble-t-il, c'était vous qui demandiez l'avis des autres. Aujourd'hui, vous dirigez l'enseignement de la médecine fondée sur les données probantes aux étudiants en médecine du niveau prédoctoral. Dans ce rôle de leadership élargi, le processus de réflexion, d'enquête, de synthèse et de vision adopté avec le Référentiel des APF peut également vous guider. Dans ce rôle, vous procédez à une évaluation du programme multisite et vous assurez la conformité aux normes d'agrément. En consultant la section gestionnaire académique du référentiel, vous savez qu'il faut connaître les attentes des intervenants et vous réalisez que le recrutement et la formation de tuteurs pour votre programme, l'optimisation des ressources du programme et le soutien des enseignants et des apprenants sont des activités de leadership inhérentes à votre rôle.

Le développement professionnel personnel est requis à plusieurs points le long de votre trajectoire vers le leadership, ce qui exige votre engagement à l'égard de l'apprentissage continu. À cette étape, le développement professionnel personnel pourrait prendre la forme de programmes formels de développement professoral, mais aussi d'options moins formelles comme le coaching par votre prédécesseur ou le mentorat.

Le mentorat est l'un des moyens les plus puissants pour aider les leaders cliniciens à parfaire leur expertise.<sup>7-9</sup> Nous vous encourageons à partager vos connaissances et à guider les leaders et les éducateurs émergents de votre programme. Le Référentiel des APF peut être utilisé à la fois comme guide de développement professionnel personnel et comme trajet à suivre pour les leaders cliniciens qui se dirigent vers le leadership (**Figure 2**).<sup>3</sup>

### Bâtir votre équipe et renforcer votre expertise en leadership

Parallèlement à leur développement professionnel personnel, les leaders émergents doivent se créer des équipes de soutien. Aucun leader ne travaille seul. Les équipes de soutien doivent être fluides et dynamiques et peuvent changer en fonction de vos activités et de vos responsabilités de leadership. Une équipe de soutien peut inclure des personnes aux idées communes, des personnes de confiance aux points de vue divergents ou aux idées créatrices opposées, des personnes qui à votre avis sont des mentors et des individus qui ont les compétences de base ou l'expertise dont vous avez besoin pour aider votre équipe à travailler efficacement. Autre façon de bâtir votre équipe: faire appel à d'autres personnes de votre clinique, de votre unité d'enseignement, de votre hôpital ou de votre département local qui voudrait aussi perfectionner leurs compétences en leadership. Il y a d'autres façons de développer votre expertise; les universités offrent des cours de perfectionnement en leadership ou des ateliers et des modules d'apprentissage en ligne. L'assemblée annuelle de votre section provinciale du CMFC et le Forum en médecine familiale national du CMFC sont d'excellentes occasions de prendre contact avec vos pairs dans votre région et à travers le Canada. Il existe aussi une vaste documentation sur le leadership professionnel qui pourrait convenir à votre style d'apprentissage.<sup>10</sup>

Bien qu'au départ il puisse être difficile de s'auto-identifier comme leader, il est important de reconnaître que les contextes et les ensembles de compétences des leaders varient. À bien y penser, nous pouvons tous reconnaître que nous pouvons «Exercer un leadership de notre position d'éducateur»<sup>11</sup>.

**D<sup>re</sup> Antao** est professeure agrégée au Département de médecine familiale et communautaire de l'Université de Toronto (Ontario). **D<sup>re</sup> Cavett** est professeure adjointe au Département de médecine de famille de l'Université du Manitoba à Winnipeg. **D<sup>re</sup> Walsh** est présidente du Groupe de travail sur le développement professionnel du Collège des médecins de famille du Canada et professeure au Département de

médecine de famille de l'Université McMaster à Hamilton (Ontario). **D<sup>re</sup> Bethune** est professeure au Département de médecine de famille à l'Université Memorial de Terre-Neuve à St John's. **D<sup>r</sup> Cameron** est directeur du développement professoral au Département de médecine de famille de l'Université Dalhousie à Halifax (N.-É.). **D<sup>re</sup> Clavet** est professeure au Département de médecine de famille de l'Université de Sherbrooke (Québec). **D<sup>re</sup> Dove** est directrice de l'éducation postdoctorale au Département de médecine de famille de l'Université McGill à Montréal (Québec). **D<sup>re</sup> Koppula** est directrice du développement professoral et professeure agrégée au Département de médecine de famille de l'Université de l'Alberta à Edmonton. Tous les auteurs sont membres du Groupe de travail sur le développement professoral, qui a préparé le Référentiel des activités pédagogiques fondamentales.

### Remerciements

Nous souhaitons remercier le groupe d'entraide à la rédaction du Women's College Hospital (Women's College Hospital Academic Family Health Team Peer Support Writing Group)

### Intérêts concurrents

Aucun déclaré

### Correspondance

**D<sup>re</sup> Viola Antao**; courriel: [viola.antao@utoronto.ca](mailto:viola.antao@utoronto.ca)

### Références

1. White D, Krueger P, Meaney C, Antao V, Kim F, Kwong J. Comment détecter les leaders académiques potentiels. Les facteurs permettant de détecter les professeurs d'un département universitaire de médecine familiale intéressés à exercer un leadership. *Médecin de famille canadien* 2016; 62: e102-9. Dans: [www.cfp.ca/content/cfp/62/2/e102.full.pdf](http://www.cfp.ca/content/cfp/62/2/e102.full.pdf). Date de consultation: le 25 août 2017.
2. Frank JR, Snell L, Sherbino J, éditeurs. Référentiel de compétences CanMEDS 2015 pour les médecins. Ottawa (Ontario): Collège royal des médecins et chirurgiens du Canada; 2015.
3. Walsh A, Antao V, Bethune C, Cameron S, Cavett T, Clavet D et collab. Activités pédagogiques fondamentales en médecine familiale: Un référentiel pour le développement professoral. Mississauga, ON : Le Collège des médecins de famille du Canada; 2015. Dans: [http://www.cfp.ca/uploaded/Files/Education/\\_PDFs/FTA\\_GUIDE\\_MC\\_FRE\\_Apr\\_REV.pdf](http://www.cfp.ca/uploaded/Files/Education/_PDFs/FTA_GUIDE_MC_FRE_Apr_REV.pdf). Date de consultation : Le 30 août 2017.
4. Clavet D, Antao V, Koppula S, Walsh A. Transformez une occasion d'enseignement en une occasion d'apprentissage pour vous-même. Référentiel des activités pédagogiques fondamentales. *Médecin de famille canadien*, 2015; 61: e484-8 (Angl.), 913-7 (Fr).
5. Dove M, Bethune C, Antao V, Cameron S, Cavett T, Clavet D et collab. Enseigner hors du contexte clinique. Une démarche en douze étapes basées sur le référentiel des activités pédagogiques fondamentales pour accepter avec confiance toute invitation à enseigner. *Médecin de famille canadien* 2017; 63: 329-32 (Angl.), e248-52 (Fr).
6. Leiss J, Shojania K. A primer on PDSA: executing plan-do-study-act cycles in practice not just in name. *BMJ Qual Saf* 2017;26:572-7.
7. White D, Hammond Mobilio M, Gotlib Conn L, Feldman K, Kim F, Rouleau K et collab. Connaissance et compréhension du concept de leadership académique en médecine familiale. *Médecin de famille canadien*, 2013; 59: e162-7. Dans: [www.cfp.ca/content/cfp/59/3/e162.full.pdf](http://www.cfp.ca/content/cfp/59/3/e162.full.pdf). Date de consultation : Le 25 août 2017.
8. Schor NF, Guillet R, McAnamey ER. Anticipatory guidance as a principle of faculty development: managing transition and change. *Acad Med* 2011;86(10):1235-40.
9. Kronberger MP, Bakken LL. Identifying the educationally influential physician: a systematic review of approaches. *J Contin Educ Health Prof* 2011;31(4):247-57.
10. Goleman D. Leadership that gets results. *Harv Bus Rev* 2000;78(2):78-90.
11. Sherman RO. *Leading from where you stand*. Boca Raton, FL: Emerging RN Leader; 2011. Dans: [www.emergingrleader.com/nurse-leadership](http://www.emergingrleader.com/nurse-leadership). Date de consultation: Le 6 janvier 2017.

## CONSEILS POUR LES ENSEIGNANTS

- Les enseignants cliniciens sont souvent appelés à assumer des rôles de leadership, mais les habiletés nécessaires pour exceller dans ces rôles ne sont généralement pas acquises dans le cadre de la formation médicale. Cet article décrit le domaine du leader pédagogique et démontre comment le Référentiel d'activités pédagogiques fondamentales peut guider la transition des enseignants vers des rôles de leadership.
- Reconnaître le leadership inhérent à votre rôle est une première étape essentielle pour vous auto-identifier en tant que leader. Vous trouverez ci-après une définition des tâches de leadership inscrites à votre rôle qui exigeront votre développement professionnel personnel au fur à mesure que vous évoluez dans votre capacité de leadership. D'autre part, les leaders doivent se bâtir une équipe pour soutenir leurs activités et leurs responsabilités.

Occasion d'enseignement est une série trimestrielle publiée dans *Le Médecin de famille canadien*, coordonnée par la Section des enseignants du Collège des médecins de famille du Canada (CMFC). La série porte sur des sujets pratiques et s'adresse à tous les enseignants en médecine familiale, en mettant l'accent sur les données probantes et les pratiques exemplaires. Veuillez faire parvenir vos idées, vos demandes ou vos présentations à **D<sup>re</sup> Viola Antao**, coordonnatrice d'Occasion d'enseignement, à [viola.antao@utoronto.ca](mailto:viola.antao@utoronto.ca).

