



# Renouvellement du programme d'EMPC 2022

Rapport | Phase II

## **Groupe de travail sur le programme longitudinal de formation en leadership**

\*\*\*

Université d'Ottawa, Faculté de médecine  
Études médicales de premier cycle

### **Co-présidents**

D<sup>r</sup> Alykhan Abdulla et D<sup>r</sup> Craig Campbell

Rapport présenté en juin 2022

# Introduction

La deuxième priorité stratégique établie durant la phase 1 du projet de renouvellement du programme d'études était d'améliorer l'intégration horizontale et verticale du contenu curriculaire tout au long des quatre années du programme de médecine. Cette priorité a été reconnue par plusieurs groupes de travail, qui ont recommandé que le renouvellement du programme d'études soit axé sur la séquence, la pertinence et l'exhaustivité de la planification des activités de formation dans des disciplines ou des domaines de périodes définies (comme une semaine ou une unité en particulier) et où les sujets sont revus à plusieurs reprises avec des degrés de difficulté croissants. Pour relever ce défi, le Groupe de travail sur la structure du curriculum a recommandé ce qui suit (1) :

*« Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de conception pédagogique pour améliorer l'intégration verticale des programmes longitudinaux actuels et futurs pour l'ensemble des quatre années du Programme MD. »*

Le Groupe de travail sur le programme longitudinal de formation en leadership a été formé dans le cadre de la phase 2 du projet de renouvellement du programme d'études afin d'examiner le Programme de formation en leadership et de proposer des recommandations.

## Contexte

En 2009, la Faculté de médecine de l'Université d'Ottawa a lancé le Programme de formation en leadership longitudinal et obligatoire pour tous les étudiants des volets anglophone et francophone des études médicales de premier cycle (EMPC). La description des objectifs et du contenu du programme se trouve sur le site web des EMPC (2).

### 1. **Objectifs du programme d'études**

Les objectifs actuels du Programme de formation en leadership sont conçus pour :

- inculquer des connaissances et des compétences de base en leadership dans les soins de santé;
- offrir des possibilités de perfectionnement du leadership aux étudiants en médecine qui s'intéressent particulièrement au leadership dans les soins de santé et/ou ont des aptitudes en ce domaine;
- sensibiliser les étudiants à l'importance du leadership dans les soins de santé au début de la formation en médecine.

## **2. Contenu du Programme de formation en leadership**

Le contenu du Programme de formation en leadership actuel est organisé comme suit :

### **Première année**

#### *1. Introduction au Programme de formation en leadership*

Cette séance en grand groupe de l'Unité d'introduction à la profession présente le concept du leadership dans les soins de santé et les piliers de Leaders for Life©, et amène les étudiants à réfléchir à leurs expériences passées en matière de leadership et à explorer les raisons possibles de leurs succès et de leurs échecs dans ce domaine.

#### *2. Formuler des rétroactions efficaces*

Cette séance en grand groupe de l'Unité 1 est axée sur la manière de fournir des rétroactions positives et négatives pour améliorer le perfectionnement personnel et professionnel.

#### *3. Recevoir de la rétroaction et fixer des objectifs*

Tous les étudiants participent à un exercice formatif anonyme de rétroaction multisource (RMS) vers la fin de leur première année afin de les encourager à cerner leurs forces et leurs besoins de perfectionnement perçus et non perçus. En utilisant les rétroactions de l'exercice de RMS, cette séance de l'Unité 1 met en évidence la manière dont les rétroactions constructives, tant positives que négatives, peuvent être utilisées pour le perfectionnement personnel. Les étudiants sont invités à appliquer concrètement des stratégies de fixation d'objectifs pour atteindre un but objectif et mesurable.

### **Deuxième année**

#### *4. Conversations cruciales et gestion des conflits*

Cette séance porte sur des approches constructives des conflits. Les étudiants examinent des conflits théoriques et des cas concrets pour générer des stratégies basées sur le respect mutuel qui aboutissent à une résolution positive.

#### *5. Gestion du changement*

Cette séance présente des stratégies de gestion du changement et est l'occasion d'appliquer le paradigme de gestion du changement de Kotter aux dilemmes que les étudiants rencontrent dans le domaine des soins de santé.

## Troisième année

L'exercice de RMS est répété au milieu de l'externat pour permettre aux étudiants de suivre la progression de leurs compétences en leadership depuis la première RMS en première année. Ils doivent effectuer une réflexion structurée sur les résultats de leur RMS.

## Quatrième année

### *6. Stage au choix en leadership*

Ce stage au choix a été conçu pour permettre aux étudiants d'acquérir et d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences en matière de leadership. Les étudiants qui choisissent de participer à ce stage effectuent ce qui suit :

- Deux jours de séances en petits groupes au début de leur quatrième année.
- Divers travaux durant l'année qui peuvent inclure :
  - a) Passer en revue des modules sur la conscience de soi de l'Association médicale canadienne;
  - b) Tenir des réunions efficaces;
  - c) Créer des gains à court terme pour de grands projets;
  - d) Gérer leur temps, influencer les autres et transformer les soins de santé.
- Un projet présenté aux autres étudiants du stage au choix. Le but du projet est d'illustrer l'application des compétences en leadership.

Les étudiants qui ont réussi tous les éléments du Programme de formation en leadership, y compris le stage au choix, reçoivent un **Certificat de réussite – Formation en leadership** lors de la collation des grades.

### *3. Stage au choix sur les fondements du leadership*

Parallèlement au programme principal de formation en leadership, un stage au choix sur les fondements du leadership (3) intitulé *Foundations in Leadership*, dirigé par les étudiants, permet à 20 étudiants de première année d'approfondir leurs connaissances et leurs compétences en matière de leadership avant d'entrer en milieu d'apprentissage clinique. Ce stage au choix comprend les séances suivantes :

#### **Séance 1 : *Introduction to Leadership in Medicine* (Introduction au leadership en médecine).**

// Cette séance fournit des détails sur le contenu et les thèmes enseignés tout au long du programme, ainsi que sur les attentes envers les participants.

**Séance 2 : *Health Systems and Quality Improvement (Systèmes de santé et amélioration de la qualité)*.** // Cette séance permet aux étudiants de participer à une discussion interactive sur les systèmes et les organismes qui existent au sein du système de santé canadien et d'apprendre comment les médecins peuvent y naviguer efficacement pour agir comme vecteurs de changement.

**Séance 3 : *Leadership OSCE Part 1 (ECOS sur le leadership – Partie 1)*.** // Au cours de cette séance, les étudiants passent à tour de rôle par quatre scénarios de jeux de rôle explorant divers contextes de la vie réelle pour leur permettre de s'exercer à communiquer efficacement, de résoudre des conflits et d'appliquer d'autres compétences non techniques.

**Séance 4 : *Leadership in Medicine Panel (Groupe de discussion sur le leadership en médecine)*.** // Cette séance permet aux étudiants de discuter avec un groupe de chefs de file en médecine, provenant de différents milieux et ayant différents niveaux de formation, afin de partager leurs points de vue sur les rôles et responsabilités en matière de leadership qui existent en médecine.

**Séance 5 : *Conflict Management and Resolution (Gestion et résolution des conflits)*.** // Cette séance se concentre sur les pièges courants de la communication et sur des stratégies qui facilitent les conversations constructives et la résolution des conflits.

**Séance 6 : *Introduction to Knowledge of Self (Introduction à la connaissance de soi)*.** // Cette séance permet d'apprendre l'importance de l'autoréflexion et sa valeur dans la vie personnelle et professionnelle. Les étudiants ont une activité de rétroaction qualitative multisource qui a lieu en dehors de la période officielle du cours au choix.

**Séance 7 : *Negotiation, Persuasion and Advocacy workshop (Atelier sur la négociation, la persuasion et la défense des intérêts)*.** // Cet atelier est l'occasion de se familiariser avec la négociation fondée sur des principes et les concepts de la persuasion réussie qui créent un avantage mutuel pour toutes les parties. Les étudiants mettent en pratique les compétences et les stratégies de négociation et de persuasion en petits groupes et élaborent une proposition pour un projet de promotion de la santé.

**Séance 8 : *Leadership OSCE Part 2 (ECOS sur le leadership – Partie 2)*.** // La deuxième séance de l'ECOS expose les étudiants à un ensemble différent de quatre scénarios dirigés par des patients standardisés, qu'ils sont invités à exécuter en utilisant les connaissances et les compétences acquises depuis le début du programme.

**Séance 9 : *Closing ceremony* (Cérémonie de clôture).** // Au cours de cette séance, les étudiants reçoivent leur certificat d'achèvement du programme et réfléchissent avec les membres de l'équipe aux leçons et aux compétences acquises.

## Groupe de travail sur le programme longitudinal de formation en leadership

Le Groupe de travail sur le programme longitudinal de formation en leadership a été formé sous la direction conjointe des D<sup>rs</sup> Jean Roy et Craig Campbell. Ce groupe de travail était chargé de :

1. Concevoir un programme longitudinal de formation en leadership, y compris des composantes parascolaires facultatives réparties sur les quatre années du programme de médecine.
2. Fournir une description détaillée des concepts, des questions, des sujets et des habiletés fondamentaux qui seraient enseignés à chaque année du programme longitudinal de formation en leadership.
3. Proposer un cadre pédagogique pour intégrer et mettre en œuvre efficacement le contenu proposé pour le programme longitudinal de formation en leadership au sein du Programme MD .
4. Définir le champ d'application du programme de formation en leadership parascolaire (appelé « Fondements du leadership ») en tant qu'option pour les étudiants souhaitant avoir une formation supplémentaire en leadership.
5. Formuler des recommandations pour la mise en œuvre de la formation en leadership dans les études médicales de premier cycle en se basant sur les meilleures pratiques publiées et la recherche sur les études médicales évaluée par les pairs.

# Objet et objectifs du programme d'études

## Processus du groupe de travail

Le groupe de travail s'est réuni sept fois entre le 11 janvier 2022 et le 11 juin 2022. Il a commencé par utiliser Menti pour élaborer un nuage de mots afin de déterminer les concepts clés à inclure dans un énoncé d'objet et un énoncé des objectifs du programme longitudinal. Les mots ou les phrases proposés par les membres du groupe de travail ont été intégrés dans des énoncés qui

ont été revus et modifiés lors des réunions suivantes. Les membres du groupe de travail ont approuvé les deux énoncés suivants.

### **Énoncé d'objet**

Le programme de formation en leadership des EMPC fournira aux étudiants les ressources, les outils et des possibilités d'apprentissage pratique interactif qui leur permettront d'acquérir les connaissances, les compétences, les aptitudes et les habiletés nécessaires pour faire preuve de leadership avec confiance et efficacité dans l'exercice clinique, en tant que membres d'équipes interprofessionnelles et dans les systèmes de santé dans lesquels ils travailleront.

### **Énoncé des objectifs**

Le programme de formation en leadership des EMPC préparera les étudiants à acquérir des compétences pour :

- Relever et aider à résoudre les conflits;
- Réfléchir sur la rétroaction reçue et établir des objectifs de perfectionnement personnel;
- Fournir des rétroactions efficaces à leurs patients, homologues et collègues;
- Collaborer et communiquer efficacement avec les membres des équipes interprofessionnelles;
- Donner l'exemple en appliquant les concepts qui définissent le leadership efficace.

Après avoir formulé ces deux énoncés, les membres du groupe de travail ont utilisé une carte conceptuelle pour passer en revue toutes les activités d'apprentissage actuelles du programme obligatoire de formation en leadership et du stage au choix en leadership sur les fondements de la médecine. La carte conceptuelle était basée sur une analyse des objectifs d'apprentissage afin de déterminer les connaissances, les concepts, les compétences et les aptitudes de base inclus dans chacune des activités d'apprentissage. Le groupe a ensuite utilisé ces descriptions pour :

- examiner et réviser la séquence des activités d'apprentissage proposées pour chaque année du programme de médecine;
- formuler des recommandations sur les révisions des objectifs d'apprentissage pour des séances particulières;
- proposer des révisions aux options de formation en fonction des commentaires des participants du stage au choix sur le leadership;
- proposer des stratégies d'évaluation et d'intégration dans la conception d'un programme d'études en spirale (4).

## A. Révisions proposées pour le programme longitudinal de formation en leadership

**Recommandation 1 :** Intégrer les sujets traités dans le stage au choix sur les fondements du leadership dans le programme obligatoire de formation en leadership.

Le but ultime du stage au choix sur les fondements du leadership, dirigé par les étudiants, était d'intégrer le contenu de ce cours dans le programme principal de formation en leadership dans les années à venir. Le succès que ce stage au choix a connu ces deux dernières années a amené les membres du groupe de travail à soutenir fermement la nécessité d'intégrer tout le contenu applicable du stage dans le programme obligatoire de formation en leadership.

**Recommandation 2 :** Repenser le stage au choix sur les fondements du leadership pour les étudiants en première année de médecine en vue de l'offrir dans le cadre de l'année universitaire 2022-2023.

L'intégration du contenu du stage au choix sur les fondements du leadership dans le programme longitudinal principal de formation en leadership permet aux étudiants de repenser l'objectif, le contenu et les stratégies d'évaluation d'un stage au choix sur le leadership visant les étudiants en première année. Ce stage s'est révélé être un environnement fertile pour la conceptualisation et la mise en œuvre rapides de nouvelles idées, et continuera de servir de source de recommandations pour le programme d'études principal. Le lot de sujets ou de concepts relevés au cours de la cartographie conceptuelle sera exploré en vue de les intégrer dans un stage au choix révisé sur les fondements du leadership.

### Première année – Se comprendre

La première année du programme d'études est axée sur le leadership individuel. Durant cette première année, le programme longitudinal de formation en leadership fera découvrir aux étudiants les concepts fondamentaux et les compétences en matière de leadership dans les soins de santé, l'importance de l'autoréflexion pour les chefs de file en médecine, et les stratégies d'utilisation de la rétroaction pour relever les forces personnelles, les domaines à améliorer et les objectifs en matière de perfectionnement professionnel et de croissance personnelle.



Compte tenu de ce qui précède, les membres du groupe de travail ont formulé les recommandations suivantes concernant le contenu qui devrait être inclus dans la première année du programme longitudinal de formation en leadership.

**Recommandation 3 :** Conserver et réviser le cours magistral de l'Unité d'introduction à la profession pour y inclure une vue d'ensemble de l'objet et des buts du programme de formation en leadership tout en gardant l'accent actuel sur le leadership efficace dans un milieu de soins de santé.

*1. Contenu*

Cette séance d'apprentissage en grand groupe décrit le programme longitudinal de formation en leadership et la manière dont il sera intégré dans le cadre de la transition vers une formation médicale axée sur les compétences. Les étudiants auront l'occasion de discuter des caractéristiques et des compétences des chefs de file efficaces dans le domaine des soins de santé (5). Cette séance amènera les étudiants à réfléchir aux expériences en matière de leadership qu'ils ont vécues avant d'entrer à l'école de médecine, ainsi qu'à leurs perceptions et hypothèses sur ce qui définit un leadership efficace dans un contexte de soins de santé.

*2. Titre de la séance et objectifs d'apprentissage*

<i>Titre de la séance</i>	<i>Révisions proposées du titre de la séance</i>
<i>Le leadership dans les soins de santé</i>	<i>Programme longitudinal de formation en leadership</i>
<i>Objectifs d'apprentissage actuels</i>	<i>Révisions proposées aux objectifs d'apprentissage</i>
114 Définir le terme « leadership », réfléchir à ses propres expériences en matière de leadership et décrire l'importance du leadership dans les soins de santé.	114 <b>révisé</b> : Expliquer l'importance et les défis d'un leadership authentique en soins de santé.
116 Énumérer et décrire les compétences Leaders for Life© que doit posséder un leader efficace en médecine.	116 <b>révisé</b> : Décrire les caractéristiques et les compétences que doit posséder un leader efficace en médecine.
117 Énumérer les objectifs et les éléments du programme de formation en leadership de l'uOttawa, ainsi que les ressources disponibles pour les étudiants en médecine	117 <b>révisé</b> : Décrire la raison d'être et les objectifs du programme longitudinal de formation en leadership.

afin qu'ils continuent à développer leur leadership.	
118 Énumérer et décrire les six styles de leadership traditionnels et donner des exemples de leur application; comparer ces définitions traditionnelles aux nouveaux concepts de leadership de niveau V et de leadership authentique.	<b>Supprimer</b> 118. Justification : Une discussion sur les styles de leadership peut fort bien être intégrée aux objectifs d'apprentissage 114 et 116.
	<b>Nouveau</b> : Discuter de la façon dont le programme longitudinal de formation en leadership peut être intégré aux études médicales fondées sur les compétences au sein du Programme MD.

**Recommandation 4** : Remplacer la séance « Donner de la rétroaction » de l'Unité 1 par une séance sur les preuves, les processus et les stratégies qui favorisent l'autoréflexion efficace chez les chefs de file en médecine.

#### 1. Contenu

Cette séance en grand groupe explorera les processus et les stratégies d'autoréflexion qui permettent aux médecins de cerner leurs forces personnelles et les domaines à améliorer (6,7). Elle décrira les données probantes sur l'efficacité et les limites de l'autoréflexion (8) et soulignera l'importance de se connaître soi-même. Les étudiants utiliseront des outils sélectionnés (9) pour autoévaluer leur « meilleur moi » avant cette séance et se prépareront à discuter de scénarios qui illustrent les différentes façons dont les gens, y compris les patients, reçoivent les rétroactions.

## 2. Titre de la séance et objectifs d'apprentissage

<i>Titre de la séance</i>	<i>Révisions proposées du titre de la séance</i>
<i>Donner de la rétroaction</i>	<i>Connaissance de soi : l'importance de l'autoréflexion pour les leaders en médecine</i>
<i>Objectifs d'apprentissage actuels</i>	<i>Révisions proposées des objectifs d'apprentissage</i>
11715 Comprendre comment les rétroactions négatives et positives peuvent s'avérer constructives et apprécier leur importance en matière de perfectionnement personnel et professionnel.	<b>Réviser et transférer</b> cet objectif d'apprentissage dans la deuxième année du programme longitudinal de formation en leadership pour l'année universitaire 2023-2024.
Reconnaître l'importance de la réflexion pour un professionnel de la médecine et son importance dans le contexte du leadership.	<b>Nouveau</b> : Décrire les données probantes sur la valeur et les limites de l'autoréflexion pour les professionnels de la santé dans un contexte de soins de santé
Relever ses forces et ses faiblesses et leur relation.	<b>Nouveau</b> : Expliquer l'importance de cerner à la fois ses forces personnelles et les points à améliorer.
Apprendre à effectuer une autoréflexion efficace en se basant sur des preuves.	<b>Nouveau</b> : Mettre en pratique les données probantes sur les processus et les stratégies d'autoréflexion efficace en milieu pédagogique.

**Recommandation 5** : Intégrer les objectifs pédagogiques de la séance « Recevoir de la rétroaction et se fixer des objectifs » de la première année aux objectifs pédagogiques pertinents proposés pour la première année du Cours sur l'exécution des activités professionnelles confiées (APC).

### 1. Contenu

Cette séance d'apprentissage en grand groupe portera sur la manière d'utiliser les rétroactions (10) découlant de l'exercice de rétroaction multisource pour permettre aux étudiants de déterminer leurs forces personnelles et les domaines dans lesquels ils pourraient s'améliorer

(11). Les étudiants seront invités à considérer la rétroaction non pas comme la réussite ou l'échec à un examen, mais comme un processus facilitant leur perfectionnement professionnel. Ils utiliseront le plan d'apprentissage des EMPC (12) pour établir au moins un objectif de perfectionnement professionnel afin d'améliorer leurs résultats dans une activité professionnelle fiable (13). Ils discuteront des aspects pratiques de la description, de la mise en œuvre et du suivi d'un objectif professionnel (14–16), y compris sélectionner des ressources d'apprentissage appropriées, prévoir les défis ou les obstacles, déterminer le soutien nécessaire qui facilitera la conception ou l'atteinte de l'objectif et les critères qui seront utilisés pour déterminer la réussite.

## 2. Titre de la séance et objectifs d'apprentissage

<i>Titre de la séance</i>	<i>Révisions proposées du titre de la séance</i>
<i>Recevoir de la rétroaction et fixer des objectifs</i>	<i>Recevoir de la rétroaction et fixer des objectifs</i>
<i>Objectifs d'apprentissage actuels</i>	<i>Révisions proposées des objectifs d'apprentissage</i>
12701 Se servir de la rétroaction pour déterminer les forces et les faiblesses perçues et non perçues.	<b>12701 révisé</b> : Utiliser les commentaires obtenus lors de l'exercice de rétroaction multisources pour cerner ses forces personnelles et les points à améliorer.
12702 Connaître et appliquer un processus visant à utiliser la rétroaction pour améliorer son rendement.	<b>12702 révisé</b> : Décrire un processus visant à évaluer de façon critique et à utiliser la rétroaction à des fins d'épanouissement et de perfectionnement professionnels.
12703 Élaborer des stratégies de fixation d'objectifs fondées sur la rétroaction.	<b>12703 révisé</b> : En fonction de l'exercice de rétroaction multisources, se servir du plan d'apprentissage des EMPC pour élaborer et mettre en œuvre des objectifs de perfectionnement professionnel et en assurer le suivi.
12704 Examiner les divers types de soutien pouvant être utilisés pour atteindre efficacement des objectifs.	<b>Supprimer 12704</b> . Justification : Cet objectif est inclus dans le processus d'élaboration d'un objectif professionnel dans l'objectif 12702. Le modèle d'élaboration des objectifs du plan d'apprentissage des EMPC demande aux étudiants d'indiquer les soutiens ou les ressources dont ils auront besoin pour

	concevoir ou mettre en œuvre l'objectif professionnel qu'ils ont l'intention d'établir.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------

## Deuxième année – Influencer les autres

La deuxième année du programme longitudinal de formation en leadership sera axée sur le leadership dans un contexte de groupe. Au cours de cette année, l'accent portera sur les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires pour donner une rétroaction efficace et pour cerner, gérer et résoudre les conflits en tant que membres de divers groupes ou équipes interprofessionnelles. Les étudiants apprendront à réagir en cas de conflit et à appliquer des stratégies pour avoir des conversations constructives.

Étant donné ce qui précède, les membres du groupe de travail ont formulé les recommandations suivantes concernant le contenu qui devrait être inclus dans la deuxième année du programme longitudinal de formation en leadership.

**Recommandation 6 :** Transférer la séance de formation « Donner de la rétroaction » de la première à la deuxième année du programme de formation en leadership.

### 1. Contenu

Cette séance en grand groupe se concentrera sur la manière de fournir une rétroaction positive et constructive qui encouragera le perfectionnement personnel et professionnel des autres. Compte tenu de la transition vers la formation médicale basée sur les compétences, les étudiants recevront une rétroaction de plusieurs sources, y compris de leurs camarades, tuteurs, mentors, professeurs et patients. Apprendre à fournir une rétroaction efficace à leurs camarades (17) contribuera au développement d'un état d'esprit de croissance. Les étudiants apprendront à quel point l'interrogation appréciative leur permettra de bien comprendre la manière dont les gens raisonnent et prennent des décisions afin d'améliorer leur capacité de donner une rétroaction efficace (18).

2. Titre de la séance et objectifs d'apprentissage

<i>Titre de la séance</i>	<i>Révisions proposées du titre de la séance</i>
<i>Donner de la rétroaction</i>	<i>Aucun changement</i>
<i>Objectifs d'apprentissage actuels</i>	<i>Révisions proposées aux objectifs d'apprentissage</i>
11715 Comprendre comment les rétroactions négatives et positives peuvent s'avérer constructives et apprécier leur importance en matière de perfectionnement personnel et professionnel.	<b>11715 révisé</b> : Discuter de stratégies pour donner de la rétroaction qui appuie le perfectionnement personnel et professionnel.
	<b>Nouveau</b> : Expliquer les processus que les gens utilisent pour raisonner et arriver à des décisions.
	<b>Nouveau</b> : Indiquer comment les stades de l'interrogation appréciative peuvent éclairer le processus de rétroaction efficace.

**Recommandation 7** : Examiner et réviser le contenu et les objectifs d'apprentissage établis pour la séance sur les conflits et la gestion des conflits dans le programme principal de formation en leadership.

1. Contenu

Cette séance en grand groupe se concentrera sur les réponses personnelles aux conflits et donnera aux étudiants l'occasion de déterminer les sources communes de conflit (19) et les approches ou stratégies permettant d'atténuer l'impact du conflit sur leur vie personnelle ou professionnelle. Ils utiliseront un cadre de gestion des conflits pour explorer leurs perceptions des conflits dans leur vie quotidienne et élaboreront un plan pour gérer ces sources de conflit (20).

2. Titre de la séance et objectifs d'apprentissage

<i>Titre de la séance</i>	<i>Révisions proposées du titre de la séance</i>
<i>Conflit et gestion de conflit</i>	<i>Réactions personnelles face aux conflits</i>
<i>Objectifs d'apprentissage actuels</i>	<i>Révisions proposées des objectifs d'apprentissage</i>
145 Définir les termes « conflit » et « gestion de conflits » et fournir des exemples de conflits constructifs et destructifs.	<b>145 révisé</b> : Décrire des stratégies permettant de déterminer les sources courantes de conflit et donner des exemples de gestion des conflits qui peut aboutir à des résultats constructifs ou destructifs.
146 Déterminer systématiquement les sources de conflit.	<b>Supprimer 146</b> . Justification : Cet objectif est inclus dans les révisions de l'objectif d'apprentissage 145 ci-dessus.
147 Énumérer les éléments de l'échelle de perception et fournir un exemple de la façon dont des données et des expériences peuvent être interprétées différemment et engendrer un conflit.	<b>147 révisé</b> : Discuter d'exemples de conflits pouvant résulter de perceptions différentes des mêmes données et expériences.
149 Expliquer les quatre quadrants de la gestion de conflits et déterminer à quel quadrant correspond votre style de gestion de conflits actuel.	<b>149 révisé</b> : Déterminer son approche ou ses stratégies personnelles pour atténuer l'impact des conflits dans sa vie personnelle ou professionnelle.
151 Décrire et appliquer un cadre stratégique pour la gestion de conflits.	<b>151 révisé</b> : Utiliser un cadre de gestion des conflits pour relever les domaines actuels de conflit dans sa vie quotidienne et élaborer un plan pour gérer ces sources de conflit.
	<b>Nouveau</b> : Décrire des stratégies permettant d'éviter d'assumer une responsabilité injustifiée dans un conflit.

**Recommandation 8** : Transférer la séance « Gestion et résolution des conflits » du stage au choix sur les fondements du leadership dans la deuxième année du programme longitudinal de formation en leadership.

### 1. Contenu

Étant donné que les désaccords et les conflits avec les collègues, les professionnels de la santé et les patients sont inévitables, cette séance portera sur les façons dont nous entravons fréquemment la communication et explorera des stratégies permettant d'avoir des conversations constructives qui favorisent la résolution (21). Les étudiants apprendront comment gérer leurs émotions, évaluer une situation de manière critique et créer un milieu propice à un dialogue ouvert où l'on mise sur la sécurité, la conscience de soi, la compréhension commune et la recherche d'un compromis.

### 2. Titre de la séance et objectifs d'apprentissage

<i>Titre de la séance</i>	<i>Révisions proposées du titre de la séance</i>
<i>Gestion et résolution de conflits</i>	<i>Stratégies de résolution des conflits</i>
<i>Objectifs d'apprentissage actuels</i>	<i>Révisions proposées des objectifs d'apprentissage</i>
Indiquer les conversations cruciales et employer des stratégies pour faciliter des conversations fructueuses.	<b>Nouveau</b> : Employer des stratégies propres à faciliter les conversations constructives qui aboutissent à une compréhension et à un respect mutuels.
Reconnaître les situations de conflit et indiquer des stratégies pour parvenir à une compréhension et à un respect véritables.	<b>Supprimer</b> . Justification : Cet objectif d'apprentissage fait partie de l'objectif d'apprentissage décrit ci-dessus.
Apprendre à créer un espace sûr pour des conversations ouvertes pendant les périodes de conflit.	<b>Nouveau</b> : Indiquer comment créer des espaces sûrs pour avoir des conversations constructives lors d'un conflit.
Apprendre l'approche des Conversations cruciales pour gérer les conflits et utiliser le modèle STATE pour exprimer votre point de vue.	<b>Nouveau</b> : Utiliser le modèle STATE pour amorcer des conversations cruciales dans le cadre de la gestion des conflits.
Comprendre les zones de conflit dans sa vie quotidienne et réfléchir aux moyens de parvenir à une discussion productive et à la résolution des conflits.	<b>Retirer</b> : Justification : Cet objectif d'apprentissage est couvert par plusieurs nouveaux objectifs d'apprentissage décrits ci-dessus.



## Troisième année – Créer le changement

La troisième année du programme longitudinal de formation en leadership s'appuiera sur les fondements posés au cours de la première et de la deuxième année et approfondira la réflexion sur le leadership dans le contexte institutionnel ou organisationnel. Les trois séances proposées pour la troisième année porteront sur les cadres de gestion du changement, le rôle des médecins dans la conduite du changement avec d'autres professionnels de la santé pour parvenir à une amélioration continue de la qualité de nos systèmes de santé et des soins de santé, et la manière d'aborder et de relever des défis précis dans le domaine des soins de santé en utilisant des compétences en leadership et des techniques de résolution des conflits.

Étant donné ce qui précède, les membres du groupe de travail ont formulé les recommandations suivantes concernant le contenu qui devrait être inclus dans la troisième année du Programme de formation en leadership longitudinal.

**Recommandation 9 :** Transférer la séance « Moteur de changement » de la deuxième année à la troisième année du programme longitudinal de formation en leadership.

### 1. Contenu

Cette séance portera sur le processus de changement (22) et les cadres (23) qui fournissent des stratégies pratiques pour orienter les dirigeants dans la mise en œuvre de stratégies de gestion du changement.

### 2. Titre de la séance et objectifs d'apprentissage

<i>Titre de la séance</i>	<i>Révisions proposées du titre de la séance</i>
<i>Moteur de changement</i>	<i>Aucun changement proposé</i>
<i>Objectifs d'apprentissage actuels</i>	<i>Révisions proposées des objectifs d'apprentissage</i>
12698 Décrire le cadre général de gestion du changement établi par Kotter.	Aucun changement
12699 Décrire le processus de changement.	Aucun changement
12700 Reconnaître les réactions courantes au changement et fournir des stratégies de leadership pratiques pour guider les gens dans le processus de changement.	Aucun changement

**Recommandation 10 :** Transférer la séance « Systèmes de soins de santé et amélioration de la qualité » dans le stage au choix sur les fondements du leadership à la troisième année du programme longitudinal de formation en leadership.

1. *Contenu*

Cette séance explorera les responsabilités des médecins en matière de durabilité des organismes et des systèmes de soins de santé. Elle passera en revue les concepts clés relatifs au fonctionnement du système de soins de santé, les processus et stratégies de mise en œuvre de l'amélioration continue de la qualité (24), les processus utilisés pour analyser la culture dans un milieu de soins de santé (25), la manière de mener la réforme des soins de santé au moyen de la collaboration pluridisciplinaire (26) et de diriger l'amélioration de la qualité (27) en tant que médecins.

2. *Titre de la séance et objectifs d'apprentissage*

<i>Titre de la séance</i>	<i>Révisions proposées du titre de la séance</i>
<i>Systèmes de soins de santé et amélioration de la qualité</i>	<i>Aucun changement proposé</i>
<i>Objectifs d'apprentissage actuels</i>	<i>Révisions proposées des objectifs d'apprentissage</i>
Cultiver une compréhension des organismes et des systèmes qui fournissent des soins de santé au Canada.	<b>Supprimer.</b> Justification : Déjà couvert par l'objectif d'apprentissage 12261 du SIM en première année :  « Décrire les éléments clés de l'histoire, de la structure et du fonctionnement du système de santé canadien. »
Reconnaître les structures et les systèmes de soins de santé au sein desquels les médecins doivent travailler pour diriger le changement.	<b>Nouveau</b> : Décrire les structures et les systèmes qui permettent aux médecins d'induire des changements.
Instaurer une conscience contextuelle plus large du système de santé afin de mieux comprendre les médecins, les travailleurs	<b>Nouveau</b> : Discuter de la manière dont les différents professionnels de la santé peuvent collaborer pour promouvoir ou piloter le changement au sein des systèmes de santé.

paramédicaux et les autres professionnels avec lesquels ils devront travailler.	
Voir comment une bonne compréhension du système de santé peut conduire à une amélioration de la qualité des soins pour les patients au niveau local, provincial et fédéral.	<b>Nouveau</b> : Décrire les éléments des systèmes de santé et la manière dont la compréhension de ces systèmes peut aider à prodiguer des soins de meilleure qualité aux patients au niveau local ou provincial.
Comprendre le processus d'amélioration continue de la qualité et les principes fondamentaux des outils de mise en œuvre de la qualité dans les soins de santé, et comment il s'intègre au rôle du médecin.	<b>Nouveau</b> : Expliquer le processus d'amélioration continue de la qualité, y compris les outils et les stratégies utilisés pour évaluer et mettre en œuvre des initiatives d'amélioration de la qualité.
Reconnaître l'importance de l'analyse de la culture du milieu de soins de santé dans lequel on travaille.	<b>Nouveau</b> : Expliquer le processus d'analyse de la culture dans les milieux de soins de santé.
Concevoir des approches pour trouver des solutions à des problèmes importants dans les soins de santé.	<b>Nouveau</b> : Décrire les approches pour résoudre des problèmes importants dans les soins de santé.
Comprendre les avantages et les défis de projets interprofessionnels d'amélioration de la qualité et commencer à concevoir une approche pour naviguer dans ces situations.	<b>Nouveau</b> : Discuter des avantages et des défis liés à la réalisation de projets interprofessionnels d'amélioration de la qualité dans un milieu d'apprentissage clinique.

**Recommandation 11** : Transférer la séance de discussion « Leadership en médecine » du stage au choix sur les fondements du leadership à la troisième année du programme longitudinal de formation en leadership.

### 1. Contenu

Au cours de cette séance, les étudiants interagiront avec divers chefs de file en médecine qui discuteront de leurs rôles et des obstacles et défis auxquels ils sont confrontés. Ce débat explorera la manière dont ils appliquent et utilisent les compétences en résolution des conflits (28) au quotidien dans ces rôles particuliers.

## 2. Titre de la séance et objectifs d'apprentissage

<i>Titre de la séance</i>	<i>Révisions proposées du titre de la séance</i>
<i>Séance de discussion sur le leadership en médecine</i>	<i>Aucun changement proposé</i>
<i>Objectifs d'apprentissage actuels</i>	<i>Révisions proposées des objectifs d'apprentissage</i>
Déterminer et comprendre comment le leadership est décrit dans le contexte de la médecine.	<b>Supprimer.</b> Justification : Cet objectif peut être intégré dans les objectifs d'apprentissage ci-dessous.
Reconnaître les façons dont le leadership médical est utilisé dans différents rôles dans le domaine médical.	<b>Supprimer.</b> Justification : Cet objectif peut être intégré dans les objectifs d'apprentissage ci-dessous.
Avoir un aperçu des différents rôles, responsabilités et possibilités supplémentaires en matière de leadership dans le domaine de la médecine.	<b>Nouveau</b> : Discuter de l'étendue des rôles, des responsabilités et des possibilités en matière de leadership dans le domaine de la médecine.
Comprendre les différentes perspectives sur le leadership en médecine de diverses personnes dans le domaine médical, y compris les chefs de résidence, un médecin de la communauté et un administrateur d'hôpital universitaire.	<b>Nouveau</b> : Décrire le point de vue des chefs de file en médecine en ce qui concerne les défis et les obstacles auxquels ils ont été confrontés et les compétences en matière de leadership dont ils ont eu besoin pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités.
Apprendre à relever des défis particuliers dans le domaine médical en utilisant diverses compétences en leadership et des techniques de résolution des conflits.	<b>Nouveau</b> : Expliquer comment les chefs de file en médecine exploitent leurs compétences en leadership et en résolution des conflits pour relever des défis particuliers auxquels ils font face quotidiennement.

### Quatrième année – Penchant pour le leadership

*Résumé* : Collaboration avec les programmes de maîtrise en administration des affaires (MBA) et de maîtrise en gestion des services de santé (MGSS) de l'Université d'Ottawa, l'AMC Joule (Institut de leadership des médecins) et le programme de certification du Collège des médecins de famille du Canada (CCMF)

Le concept de la quatrième année du programme longitudinal de formation en leadership suit le format d'un stage au choix et sert à enrichir et à améliorer les connaissances et les compétences des étudiants en matière de leadership. Entre quatre et dix étudiants ont suivi ce stage au cours des cinq dernières années. Il comprend un certain nombre d'éléments essentiels, notamment la participation à des séances structurées de formation, la réalisation d'une série de modules et l'élaboration d'un projet qui permet aux étudiants de démontrer l'application de leurs compétences en matière de leadership. Les étudiants qui terminent ce stage reçoivent un **Certificat de réussite – Formation en leadership** lors de la collation des grades.

À partir de la description ci-dessus, les membres du groupe de travail ont formulé la recommandation suivante.

**Recommandation 12** : Examiner et réviser, le cas échéant, le stage au choix de quatrième année sur le leadership.

Le stage au choix de quatrième année doit s'aligner sur les changements apportés au programme longitudinal de formation en leadership. Ce stage pourrait aider les étudiants qui envisagent de suivre une formation plus poussée en leadership pendant leur résidence, promouvoir la recherche dans les domaines du leadership et préparer les étudiants à un cheminement de carrière qui comprend divers rôles de leadership tout au long de leur exercice professionnel.

## B. Stratégies de conception pédagogique

Les recommandations suivantes sont axées sur les stratégies de conception pédagogique pour le programme longitudinal de formation en leadership.

**Recommandation 13** : Utiliser un modèle de classe inversée (29, 30) dans lequel les étudiants disposent de ressources, d'outils et de stratégies d'apprentissage en ligne ainsi que d'exercices d'autoréflexion ou d'autoévaluation à réaliser avant les séances.

L'apprentissage inversé est une approche dans laquelle l'enseignement de base est dispensé à l'aide de matériel en ligne visionné avant l'apprentissage en présentiel qui est axé sur l'application des connaissances acquises dans le matériel en ligne. Cette approche vise à promouvoir l'apprentissage centré sur l'étudiant ainsi que l'apprentissage actif lors des séances en présentiel. Les classes inversées peuvent permettre une utilisation plus efficace du temps et

donner aux étudiants la possibilité de se préparer et d'arriver prêts à discuter avec leurs camarades de ce qu'ils ont compris et de l'application des connaissances de base présentées.

**Recommandation 14 :** Utiliser une conception pédagogique mixte qui intègre intentionnellement des séances éducatives en petits et en grands groupes au cours de la première et de la deuxième année et l'enseignement virtuel interactif au cours de la troisième année.

Les stratégies de conception pédagogique du Programme de formation en leadership doivent promouvoir l'apprentissage interactif fondé sur des cas concrets, offrir plusieurs outils et possibilités d'autoréflexion, la mise en pratique des compétences et l'exploration des stratégies dans un environnement sûr et favorable.

**Recommandation 15 :** Adapter une stratégie d'apprentissage en équipe pour fournir un enseignement interactif fondé sur des cas en première et deuxième années.

L'apprentissage en équipe (31) offre une expérience efficace et authentique du travail en équipe pour résoudre des problèmes cliniques réels (32–34). En conséquence, le corps professoral fournira un enseignement virtuel à des étudiants en petits groupes en présentiel qui doivent concevoir des approches de leadership face à des scénarios complexes, réaliser des exercices en dyades ou en groupes et partager leurs expériences avec le corps professoral et d'autres petits groupes.

### C. Stratégies d'évaluation

**Recommandation 16 :** Mettre en place un processus pour examiner et proposer des révisions à l'exercice de rétroaction multisource au cours de la première année du Programme MD en se basant sur les rétroactions précédentes des étudiants.

L'exercice de rétroaction multisource (RMS) est un exercice formatif entièrement anonyme conçu pour fournir aux étudiants une rétroaction leur permettant de cerner leurs forces personnelles et les domaines à améliorer. Les étudiants utiliseront la rétroaction découlant de cet exercice pour participer à la séance « Recevoir de la rétroaction et fixer des objectifs » au cours de la première année de ce programme d'études. La révision du processus de RMS et l'assurance que le contenu peut fournir une rétroaction utile aideront les étudiants à établir un objectif de perfectionnement professionnel en utilisant le plan d'apprentissage des EMPC.

**Recommandation 17 :** Intégrer au moins une des stations de l'ECOS sur le leadership, élaborées pour le stage au choix sur les fondements du leadership dans les examens de l'ECOS formatifs en deuxième et troisième années.

Les stations de l'ECOS sur le leadership représentent des scénarios qui encouragent les étudiants à appliquer les connaissances acquises dans le programme longitudinal de formation en leadership pour cerner, désamorcer et résoudre des conflits et/ou défendre les intérêts des autres. Les stations de l'ECOS sur le leadership portent sur des scénarios spécifiques au leadership dans le domaine des soins de santé.

**Recommandation 18 :** Élaborer un processus visant à aligner le contenu du programme longitudinal de formation en leadership sur les objectifs et les compétences du Programme MD et sur les APC nationales.

**Recommandation 19 :** Intégrer le contenu du programme longitudinal de formation en leadership dans les stratégies d'évaluation longitudinale qui soutiendront la transition vers un programme d'études intégré en spirale.

#### **D. Stratégies de mise en œuvre**

En raison du contenu, des objectifs d'apprentissage et des stratégies de conception pédagogique proposés pour le programme longitudinal de formation en leadership, les recommandations suivantes sont proposées pour la mise en œuvre.

**Recommandation 20 :** Explorer les possibilités d'intégrer les concepts, les aptitudes et les compétences du programme longitudinal de formation en leadership dans d'autres programmes longitudinaux axés sur les compétences et la médecine sociale.

Le contenu du programme longitudinal de formation en leadership s'harmonise bien avec le but et les objectifs d'un certain nombre de programmes longitudinaux, y compris le Cours sur l'exécution des APC, la composante des systèmes de santé du programme SIM, le programme de formation interprofessionnelle et le programme d'études sur la pleine conscience. Dans la mesure du possible, on intégrera dans des séances individuelles la planification et l'atteinte d'objectifs précis tirés de plusieurs programmes d'études longitudinales.

**Recommandation 21 :** Concevoir un processus de perfectionnement du corps professoral pour appuyer le recrutement, la formation et le soutien du corps professoral afin qu'il puisse enseigner les concepts et le contenu du Programme de formation en leadership.

La création d'un programme de perfectionnement pour le corps professoral qui enseigne actuellement ou qui ont enseigné ce programme permettra de maintenir la qualité du processus éducationnel et de faciliter l'examen continu des concepts, des compétences et des aptitudes en évolution en matière de leadership. Le processus de perfectionnement du corps professoral devrait encourager la participation d'autres enseignants dans les professions de santé. Des séances régulières de perfectionnement du corps professoral, semblables à celles prévues pour les moniteurs du portfolio en ligne, pourraient encourager l'établissement d'une communauté d'exercice pour les enseignants qui s'intéressent à la promotion des concepts du leadership dans l'ensemble du programme d'études.

**Recommandation 22 :** En s'inspirant des succès et des défis rencontrés lors de la mise en œuvre du stage au choix sur les fondements du leadership, des plateformes virtuelles seront exploitées dans des situations qui favorisent la rentabilité du processus et la participation des professeurs qui ne pourraient autrement pas y prendre part.

Bien que les étudiants apprécient les séances en petits groupes et les interactions avec leurs pairs lorsqu'elles ont lieu en présentiel, certaines situations, comme les séances en grands groupes, les groupes de discussion ou les évaluations de l'ECOS sur le leadership, pourraient être dispensées efficacement et rentablement sur Zoom. L'utilisation de la technologie pour promouvoir un programme d'études hybride est encouragée.

**Recommandation 23 :** Utiliser le stage au choix sur les fondements du leadership comme plateforme pour tester de nouvelles idées pour le programme longitudinal au choix de formation en leadership.

Cette initiative dirigée par les étudiants sera menée avec le corps professoral pour fournir une formation complémentaire et supplémentaire en leadership aux étudiants de première année motivés. Ce stage au choix offrira des possibilités supplémentaires de formation en leadership et servira de plateforme d'essai qui pourrait apporter des idées et des stratégies pour optimiser les résultats d'apprentissage du programme longitudinal de formation en leadership. La nature



souple de ce stage au choix facilitera la mise en œuvre et l'examen rapides de nouvelles idées qui pourront être intégrées dans le programme.

# Conclusion

Ce programme longitudinal de formation en leadership a été révisé afin de fournir aux étudiants les ressources, les outils et les possibilités d'apprentissage interactif pratique qui leur permettront d'acquérir les connaissances, les compétences, les aptitudes et les habiletés nécessaires pour cerner et gérer de multiples sources de conflit dans leur vie personnelle et professionnelle. Ce programme donnera à chaque étudiant l'occasion d'explorer les concepts du leadership et de démontrer ceux qui définissent le leadership efficace d'une personne ou de membres de plusieurs équipes interprofessionnelles de soins de santé. Les étudiants seront en mesure de recevoir et de donner des rétroactions, de se fixer des objectifs de perfectionnement personnel et de contribuer au leadership des organismes et des systèmes de soins de santé dans lesquels ils travailleront.

**Ce rapport est présenté au nom des membres suivants du Groupe de travail sur le programme longitudinal de formation en leadership (par ordre alphabétique).**

- Alykhan Abdulla, MD, FCFP, McPL, CCPE, ICD.D
  - Responsable, Programme de formation en leadership, Études médicales de premier cycle
- Michael Aw
  - Étudiant en médecine de la promotion de 2023, Faculté de médecine, Université d'Ottawa
- Craig Campbell, MD, FRCPC.
  - Directeur du programme d'études, Études médicales de premier cycle; co-président du groupe de travail
- Ramtin Hakimjavadi
  - Étudiant en médecine de la promotion de 2024, Faculté de médecine, Université d'Ottawa
- Katie Lemay
  - Coordinatrice scolaire, Études médicales de premier cycle
- Jean Roy, MD, FCMF
  - Département de médecine familiale, co-président du groupe de travail
- Ahmed Shoeib
  - Étudiant en médecine de la promotion de 2023, Faculté de médecine, Université d'Ottawa
- Anika Spasov

- Étudiante en médecine de la promotion de 2024, Faculté de médecine, Université d'Ottawa
- Emma Sypes
  - Étudiante en médecine de la promotion de 2024, Faculté de médecine, Université d'Ottawa

# Références

1. Phase 1 : Renouvellement du programme d'études. Curriculum Structure Working Group Report. [Internet]. Ottawa, Canada : Université d'Ottawa, Faculté de médecine, Études médicales de premier cycle; [récupéré le 5 juin 2022]. Disponible à l'adresse suivante : <https://med.uottawa.ca/undergraduate/assessment-evaluation-curriculum/curriculum-renewal/phase-1>
2. Undergraduate Medical Education (UGME) Leadership Curriculum [Internet]. Université d'Ottawa, Faculté de médecine, Études médicales de premier cycle; [récupéré le 5 juin 2022]. Disponible à l'adresse suivante : <https://med.uottawa.ca/undergraduate/education/social-accountability/associated-programs/leadership>
3. Hakimjavadi R, Emma S. Foundations in Leadership. A proposal. Ottawa, Canada : Université d'Ottawa, Faculté de médecine, Études médicales de premier cycle; septembre 2021, p. 54.
4. Lamont RI, Chapman ALN. Incorporating medical leadership into undergraduate curricula: a proposal for a spiral curriculum. *Leadersh Health Serv Bradf Engl*. 2019 Jun 28;32(3):435–44.
5. Seijts G, Gandz J, Crossan M, Reno M. Character matters: Character dimensions' impact on leader performance and outcomes. *Organ Dyn*. 2015;44(1):65–74.
6. Ramani S. Reflections on feedback: Closing the loop. *Med Teach*. 2016;38(2):206–7.
7. Wagenschutz H, McKean E, Zuraes K, Santen SA. Facilitating guided reflections on leadership activities. *Med Educ*. 2016 Nov;50(11):1149–50.
8. Sandars J. The use of reflection in medical education: AMEE Guide No. 44. *Med Teach*. 2009;31(8):685–95.
9. Free personality test, type descriptions, relationship and career advice | 16Personalities [Internet]. [récupéré le 5 juin 2022]. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.16personalities.com/>

10. Lerchenfeldt S, Mi M, Eng M. The utilization of peer feedback during collaborative learning in undergraduate medical education: a systematic review. *BMC Med Educ.* 2019;19(1):1–10.
11. Roberts LM, Dutton JE, Spreitzer GM, Heaphy ED, Quinn RE. Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Acad Manage Rev.* 2005;30(4):712–36.
12. Plan d'apprentissage des EMPC (en cours de développement). Ottawa, Canada : Université d'Ottawa, Faculté de médecine, Études médicales de premier cycle.
13. Ten Cate O. Entrustability of professional activities and competency-based training. *Med Educ.* 2005;39:1176–7.
14. Schippers MC, Morisano D, Locke EA, Scheepers AW, Latham GP, de Jong EM. Writing about personal goals and plans regardless of goal type boosts academic performance. *Contemp Educ Psychol.* 2020;60:101823.
15. van Lent M, Souverijn M. Goal setting and raising the bar: A field experiment. *J Behav Exp Econ.* 2020;87:101570.
16. Deane RP, Murphy DJ. Impact of a personal learning plan supported by an induction meeting on academic performance in undergraduate Obstetrics and Gynaecology: a cluster randomised controlled trial. *BMC Med Educ.* 2015;15(1):1–8.
17. de Almeida RLM, Lucchetti ALG, Tibiriçá SHC, da Silva Ezequiel O, Lucchetti G. The Use of Feedback in Improving the Knowledge, Attitudes and Skills of Medical Students: a Systematic Review and Meta-analysis of Randomized Controlled Trials. *Med Sci Educ.* 2021;31(6):2093–104.
18. Kaye Hart R, Conklin TA, Allen SJ. Individual leader development: An appreciative inquiry approach. *Adv Dev Hum Resour.* 2008;10(5):632–50.
19. Kim S, Bochatay N, Relyea-Chew A, Buttrick E, Amdahl C, Kim L, et al. Individual, interpersonal, and organisational factors of healthcare conflict: A scoping review. *J Interprof Care.* 2017;31(3):282–90.
20. Cochran N, Charlton P, Reed V, Thurber P, Fisher E. Beyond fight or flight: the need for conflict management training in medical education. *Confl Resolut Q.* 2018;35(4):393–402.

21. Patterson K, Grenny J, McMillan R, Switzler A. *Crucial conversations tools for talking when stakes are high*. McGraw-Hill Education; 2012.
22. Johnson JR. Embracing change: a leadership model for the learning organisation. *Int J Train Dev*. 1998;2(2):141–50.
23. Gupta P. Leading innovation change-The Kotter way. *Int J Innov Sci*. 2011;
24. Shortell SM, O'Brien JL, Carman JM, Foster RW, Hughes E, Boerstler H, et al. Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: concept versus implementation. *Health Serv Res*. 1995;30(2):377.
25. Gershon RR, Stone PW, Bakken S, Larson E. Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *JONA J Nurs Adm*. 2004;34(1):33–40.
26. Xyrichis A, Ream E. Teamwork: a concept analysis. *J Adv Nurs*. 2008 Jan;61(2):232–41.
27. Picarillo AP. Introduction to quality improvement tools for the clinician. *J Perinatol*. 2018;38(7):929–35.
28. Lipcamon JD, Mainwaring BA. Conflict resolution in healthcare management. *Radiol Manage*. 2004;26(3):48–51.
29. Ramnanan CJ, Pound LD. Advances in medical education and practice: student perceptions of the flipped classroom. *Adv Med Educ Pract*. 2017 Jan 13;8:63–73.
30. Chowdhury TA, Khan H, Druce MR, Drake WM, Rajakariar R, Thuraisingham R, et al. Flipped learning: Turning medical education upside down. *Future Healthc J*. 2019 Oct;6(3):192–5.
31. Michaelsen LK, Parmelee DX, Hyderi A, Sweet M. *Team- Based Learning: overview and best evidence*. Dans : *Evidence-Based Education in the Health Professions*. CRC Press; 2005.
32. Haidet P, Levine RE, Parmelee DX, Crow S, Kennedy F, Kelly PA, et al. Perspective: Guidelines for reporting team-based learning activities in the medical and health sciences education literature. *Acad Med J Assoc Am Med Coll*. 2012 Mar;87(3):292–9.
33. Marquardt MJ, Leonard HS, Freedman AM, Hill CC. *Action learning for developing leaders and organizations: Principles, strategies, and cases*. Washington, DC, US: American Psychological Association; 2009. xviii, 313 p. (Action learning for developing leaders and organizations: Principles, strategies, and cases).

34. Hopkins J, Fassiotto M, Ku MC, Mammo D, Valantine H. Designing a Physician Leadership Development Program Based on Effective Models of Physician Education. *Health Care Manage Rev.* 2018;43(4):293–302.

## Annexe A : Carte conceptuelle du programme longitudinal de formation en leadership

### Carte conceptuelle révisée du programme de formation en leadership

Thèmes de la première année	Concepts de base, sujets, questions et compétences	Recommandations
Le leadership dans les soins de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du leadership</li> <li>• Compétences adoptées par les chefs de file efficaces</li> <li>• Objectifs du programme de formation en leadership</li> <li>• Six styles de leadership</li> <li>• En quoi consiste un leadership authentique</li> </ul>	Garder dans l'Unité d'introduction à la profession et inclure une introduction au programme longitudinal de formation en leadership.
Connaissance de soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance de l'autoréflexion pour les chefs de file en médecine</li> <li>• Stratégies de détermination des forces et des faiblesses personnelles</li> <li>• Établissement d'objectifs personnels pour s'améliorer et s'épanouir</li> <li>• Évaluation et mise en œuvre des rétroactions</li> </ul>	<p>Transférer du programme sur les fondements du leadership vers le programme longitudinal de formation en leadership.</p> <p>Cette séance pourrait mettre l'accent sur la connaissance de soi.</p> <p><b>Options d'intégration</b> Bon alignement sur les objectifs du Cours sur l'exécution des APC.</p>
Recevoir de la rétroaction et fixer des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de la rétroaction pour déterminer les besoins perçus et non perçus</li> <li>• Processus pour utiliser la rétroaction afin d'améliorer le rendement</li> <li>• Stratégies de fixation d'objectifs</li> </ul>	<p><b>Options d'intégration</b> Bon alignement sur les objectifs du Cours sur l'exécution des APC et du portfolio en ligne.</p>



Évaluation tous azimuts		Maintenir l'achèvement à la fin de la première année.
Programme d'études de deuxième année		
Formuler des rétroactions efficaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rétroactions positives et négatives</li> <li>• Valeur des rétroactions pour le perfectionnement personnel et professionnel</li> </ul>	<p>Changer de la première à la deuxième année.</p> <p><b>Options d'intégration</b> Bon alignement sur les objectifs du Cours sur l'exécution des APC et du portfolio en ligne.</p>
Conflit et gestion de conflit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition et sources de conflit</li> <li>• Perceptions et conflit</li> <li>• Approches de la gestion des conflits</li> <li>• Application d'un cadre de gestion des conflits</li> </ul> <p><b>Tiré du stage sur les fondements en leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer et utiliser des stratégies pour faciliter des conversations constructives</li> <li>• Reconnaissance du conflit et stratégies pour le régler</li> <li>• Lieux sûrs pour la conversation ouverte durant un conflit</li> <li>• Stratégies visant à atténuer la responsabilité d'un conflit</li> </ul>	<p>Envisager de combiner dans cette séance les concepts et compétences de base inclus dans la séance « Gestion et résolution des conflits » du programme « Fondements du leadership ». Intégrer ces concepts fondamentaux dans la troisième année du programme.</p> <p><b>Options d'intégration</b> Intégration possible dans l'Unité 4 – module de gériatrie. Alignement potentiel avec la formation interprofessionnelle.</p>
Moteur de changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre général de gestion du changement de Kotter</li> <li>• Processus de changement</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies pratiques pour diriger les autres durant le changement</li> </ul>	
ECOS sur le leadership		Voir si une ou plusieurs stations de l'ECOS pourraient être intégrées dans l'ECOS de la deuxième année.
<b>Programme d'études de troisième année</b>		
Systèmes de soins de santé et amélioration de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle des organismes, des systèmes et des structures dans la prestation des soins</li> <li>• Rôle des médecins et d'autres professionnels de la santé dans la prestation des soins</li> <li>• Systèmes de santé et qualité des soins</li> <li>• Processus, fondements et outils d'amélioration continue de la qualité</li> <li>• Analyse de la culture dans les milieux de soins de santé</li> <li>• Bienfaits et défis des projets interprofessionnels d'amélioration de la qualité</li> </ul>	Transférer la séance qui est dans le programme d'études sur les fondements du leadership.
Gestion de conflit (2 <sup>e</sup> partie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences semblables à celles de la deuxième année mais avec des cas plus complexes, différents contextes (au sein des équipes/entre les services cliniques/entre les systèmes de santé)</li> <li>• Occasions de mettre les compétences en pratique</li> </ul>	<b>Options d'intégration</b> Intégration supplémentaire possible dans un ou plusieurs stages d'externat (p.ex., médecine familiale).
Le leadership en médecine (groupe de discussion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôles de leadership, responsabilités et emploi en médecine</li> </ul>	Transférer cette séance du programme sur les fondements du leadership et l'inclure au

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectives sur les compétences en leadership et les défis en médecine</li> </ul>	<p>mieux en troisième année.</p> <p><b>Options d'intégration</b> Intégration avec le sous-domaine Systèmes de santé dans le programme SIM.</p>
Programme d'études de quatrième année		
Stage au choix sur le leadership	Aucune compétence de base décrite dans la Zone Professeurs	
<b>Autres sujets à envisager</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement d'équipe</li> <li>Intelligence émotionnelle</li> <li>Compétences en réflexion et exercice réflexif</li> <li>Sécurité des patients / Amélioration de la qualité</li> </ul>		