

# Accompagner le personnel scolaire vers un engagement qui favorise le réinvestissement

Leadership et travail en  
équipe de collègues

2008

Louise Lafortune

Université du Québec à Trois-Rivières

Téléphone : 819-376-5011 poste 3644

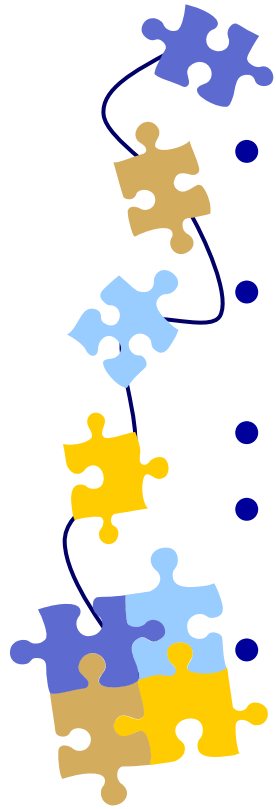
[louise.lafortune@uqtr.ca](mailto:louise.lafortune@uqtr.ca)

<http://www.uqtr.ca/accompagnement-recherche>

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

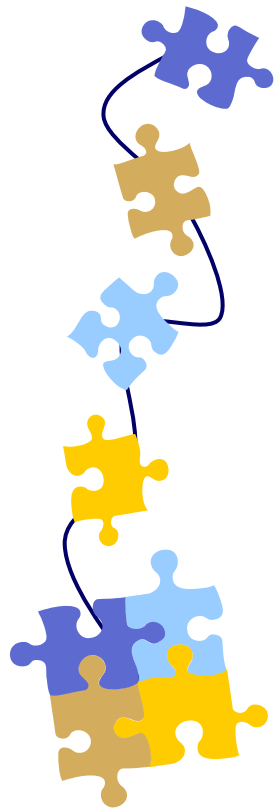
# Contenu



- Introduction: quatre concepts mis en relation: engagement, réinvestissement, leadership et travail en équipe de collègues
- Engagement individuel, engagement collectif, engagement professionnel
- Tâche: Accompagnement personnalisé et collectif, quoi faire?
- Satisfaction individuelle: comment l'atteindre en gardant la perspective collective
- Autres:
  - Engagement pour la réussite d'un changement
  - Accompagnement et formation: susciter le réinvestissement
  - Développement, exercice et maintien du leadership
  - Leadership et travail en équipe de collègues
- Conclusion

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR



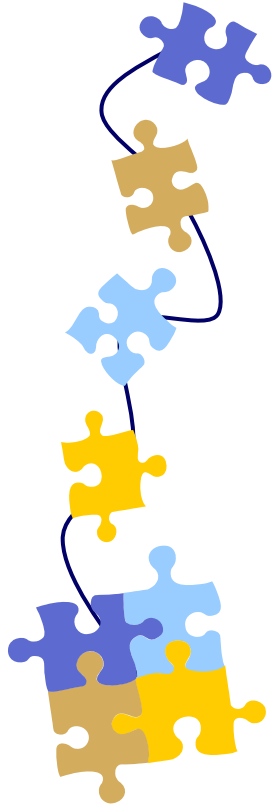
# Types de changement

- Changement professionnel voulu, recherché
- Changement prescrit plus ou moins majeur

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

# Réflexion

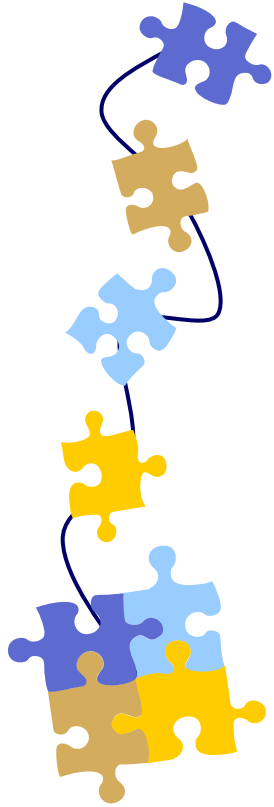


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- Quelle forme peut ou doit prendre l'engagement pour favoriser un changement en éducation?
- Dans le changement actuel à mettre en œuvre, à quel type d'engagement peut-on s'attendre?

# Réflexion



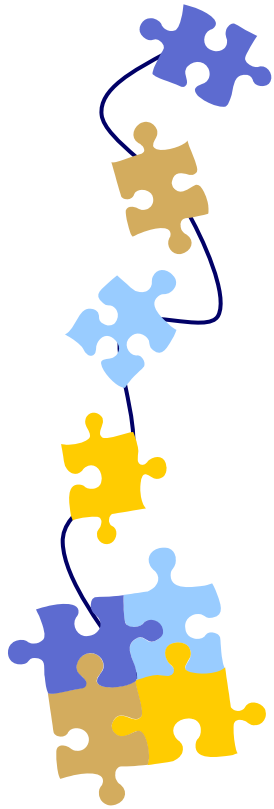
- Quelle forme peut ou doit prendre l'engagement

- individuel
- collectif
- professionnel

pour favoriser un changement en éducation?

MELS-UQTR  
DFTPS-DGFJ-DR

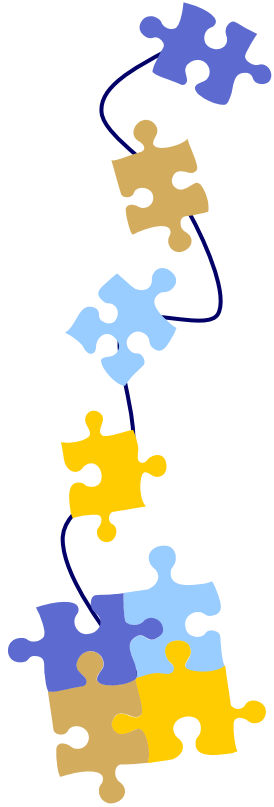
# Nos réflexions



MELS-UQTR  
DFTPS-DGFJ-DR

- L'engagement se développe et exige des actions pour se maintenir (ne peut être rendu obligatoire), mais mettre en place un « terrain fertile » à l'engagement
- L'obligation à agir, à faire quelque chose ne suscite pas nécessairement un engagement profond
- L'engagement est intrinsèque, est un choix volontaire, une façon d'exprimer sa liberté (importance du « s » dans s'engager)

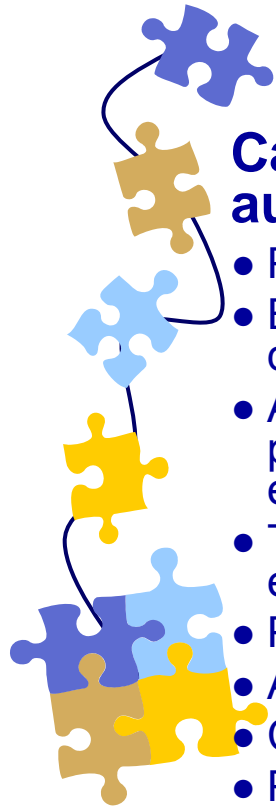
# Des questions



MELS-UQTR  
DFTPS-DGFJ-DR

- Quelles sont les caractéristiques d'une personne qui fait preuve:
  - d'engagement?
  - d'engagement professionnel?
  - d'engagement collectif?
- Quelles sont les manifestations ou les actions qui démontrent un engagement?

# Des caractéristiques



## Caractéristique de l'enseignante ou de l'enseignant engagé au primaire

- Participe à des activités au-delà des exigences de sa tâche
- Effectue des tâches à l'intérieur de l'école, outre son travail de classe (et en dehors des exigences de sa tâche)
- Assume des responsabilités professionnelles pour l'avancement de l'éducation, pour améliorer la qualité de l'enseignement, pour promouvoir le bien-être des enseignants et enseignantes et pour rehausser le statut de la profession
- Travaille constamment à s'améliorer et à développer les compétences de ses élèves
- Parle de ses élèves de façon professionnelle
- Assume ses obligations professionnelles
- Coopère avec l'ensemble de l'école
- Possède une attitude professionnelle positive et manifeste un respect sincère pour la profession, s'épanouit à l'intérieur de ses activités professionnelles, est un participant ou une participante responsable au niveau de l'École et représente la profession aux yeux du public

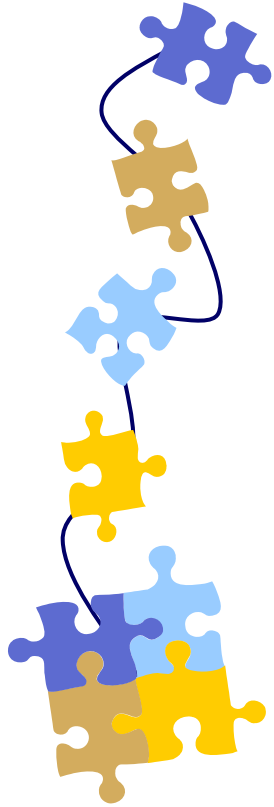
MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Duchesne et Savoie-Zajc (2005)



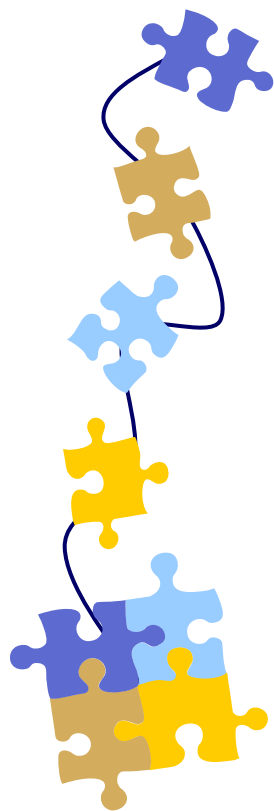
# Des questions



MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- Quel sens peut prendre l'engagement dans la mise en œuvre d'un changement prescrit?
- Quel est le lien entre l'engagement et l'autonomie professionnelle?
- Quels peuvent être les niveaux d'engagement dans un changement? (acceptation, adoption, adhésion, action...)



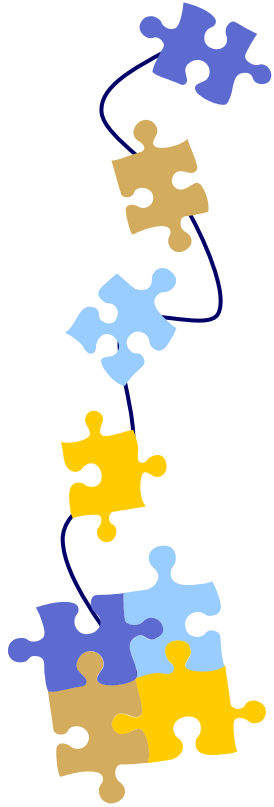
# ENGAGEMENT:

## Différents sens

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

# Des sens

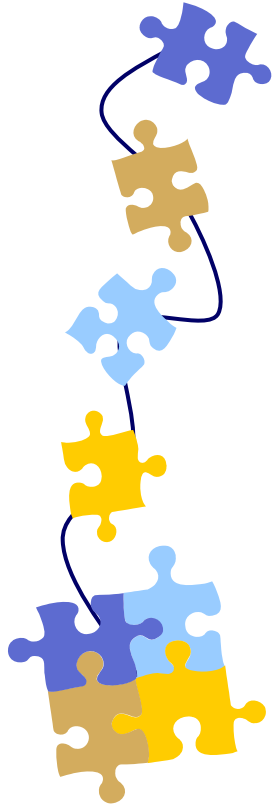


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- Qualité et degré d'effort mental
- Degré d'attention, de concentration et de mobilisation
- Niveau d'intériorisation de l'engagement (aspect intrinsèque)
- Degré de responsabilité
- Degré d'engagement individuel vers l'engagement collectif
- Processus mutuel de construction de sens

# Réflexion

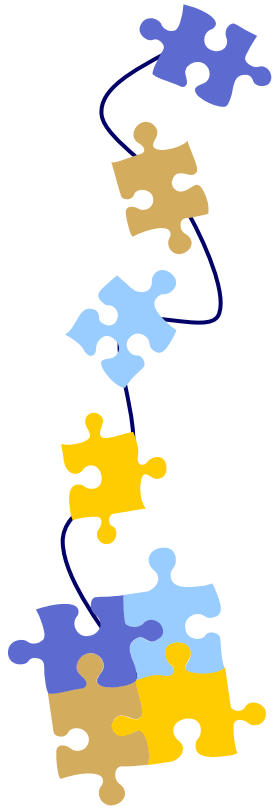


- Comment réaliser un accompagnement personnalisé et/ou collectif?
- Revoir le rôle de la formation +/- ponctuelle et de l'accompagnement +/- étalé dans le temps?

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

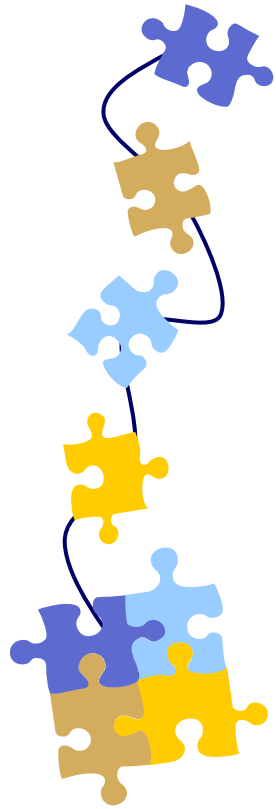
# Réflexion



- Comment créer de la satisfaction personnelle et professionnelle tout en répondant à certaines caractéristiques de la formation, de l'accompagnement, du changement prescrit?

MELS-UQTR

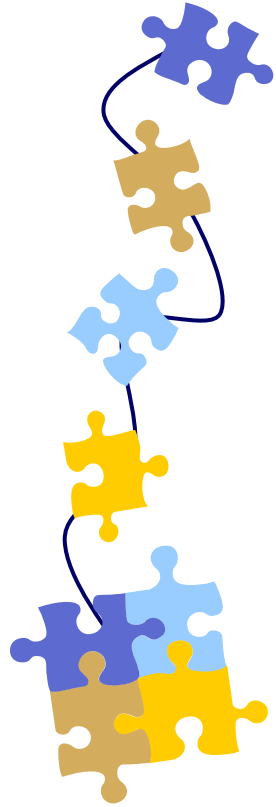
DFTPS-DGFJ-DR



# LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE VERS UN LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

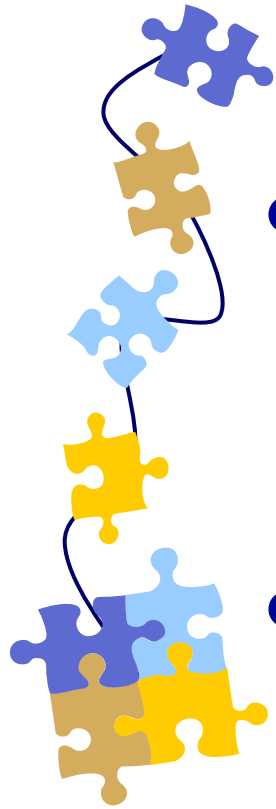


# ENGAGEMENT ET RÉINVESTISSEMENT

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

# Réflexion



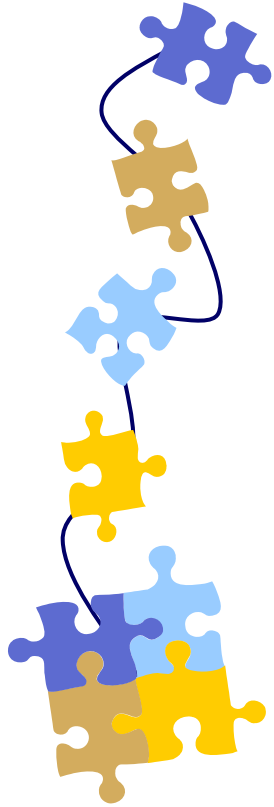
- Quel sens donnez-vous à « réinvestissement »?
- Quel lien peut-il y avoir entre « engagement » et « réinvestissement »?

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR



# Réflexion

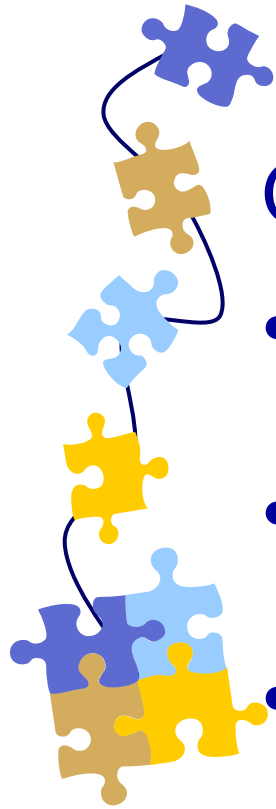


- Quel est le rôle du leadership:
  - dans l'engagement?
  - dans le réinvestissement?

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

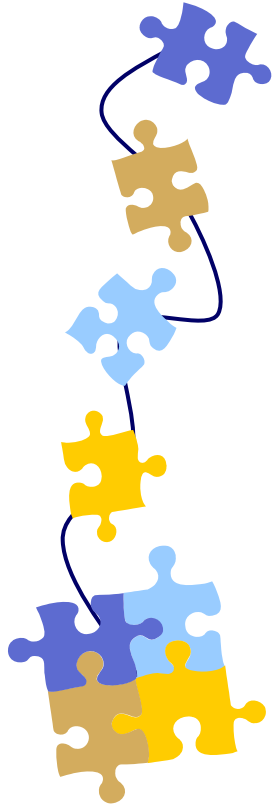
# Réflexion



Qu'est-ce que le leadership pédagogique:

- Pour un enseignant ou enseignante?
- Pour un conseiller ou une conseillère pédagogique?
- Pour une direction d'école?
- Pour un gestionnaire dans une commission scolaire?

MELS-UQTR  
DFTPS-DGFJ-DR

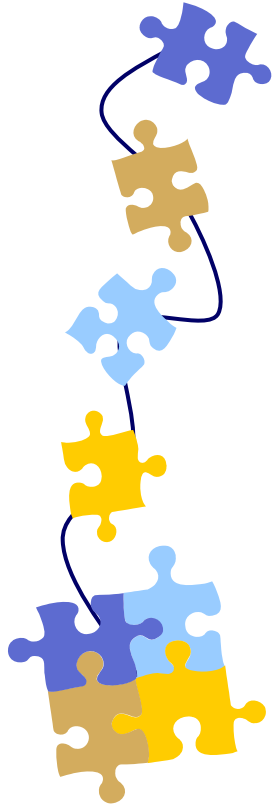


# DE RÉFORME À RENOUVEAU PÉDAGOGIQUE

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

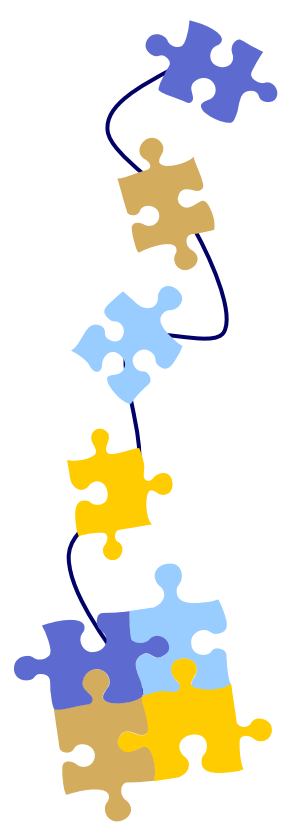
# Pour un renouveau pédagogique



MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- Exercer une influence au plan des changements de pratiques, des changements pédagogiques jusque dans la classe
- Exercer une influence sur le niveau d'engagement pour la mise en œuvre du PFEQ

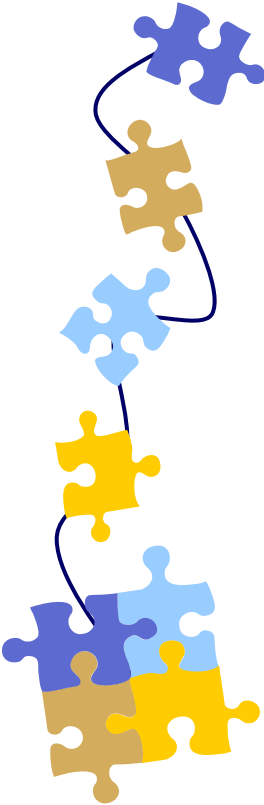


# Axes liés au leadership

- Organisationnel
- Pédagogique
- D'accompagnement

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

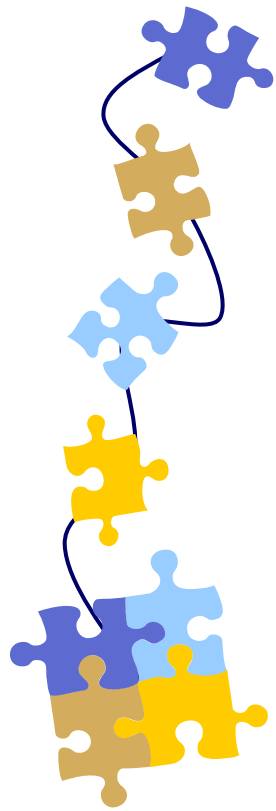


# Leadership pédagogique

- Influence exercée sur les processus d'enseignement et d'apprentissage

MELS-UQTR  
DFTPS-DGFJ-DR

(Langlois et Lapointe, 2002)



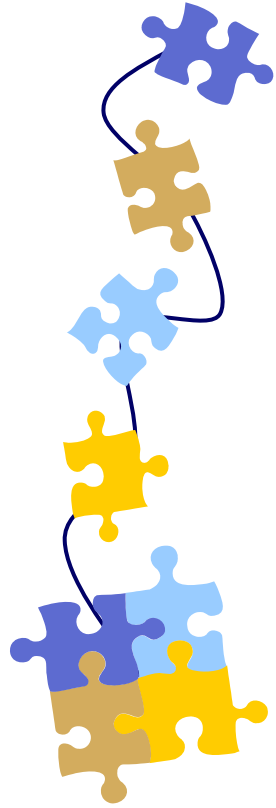
MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

# Leadership pédagogique

- Organisation de la formation continue
- Intérêts pour les méthodes pédagogiques
- Réflexions sur les conceptions de l'enseignement et de l'apprentissage
- Organisation d'échanges et participation aux débats pédagogiques

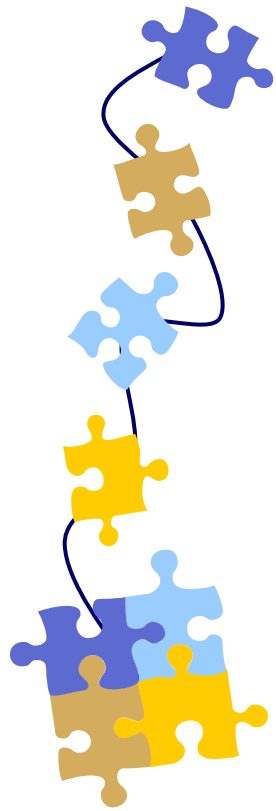
# Leadership d'accompagnement



- Prises de conscience à faire émerger
- Conflits sociocognitifs à soutenir
- Respect d'un fil conducteur
- Soutien des déséquilibres
- Soutien du réinvestissement
- Soutien de l'innovation, du changement

MELS-UQTR  
DFTPS-DGFJ-DR





MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

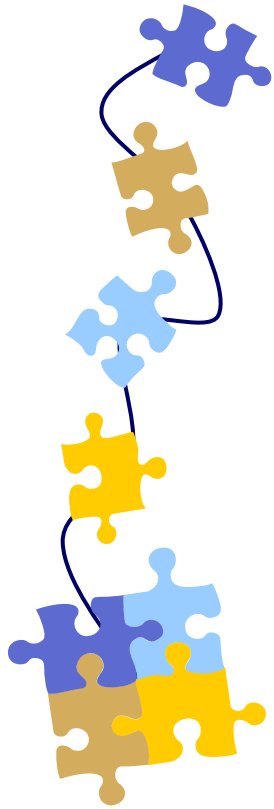
# Types d'accompagnement

- Accompagnement d'un changement prescrit: donne une orientation
- Accompagnement d'un cheminement personnel et professionnel voulu: tient compte de l'émergence

Tenir compte de la créativité

Susciter l'engagement

# Leadership d'accompagnement socioconstructiviste : des principes

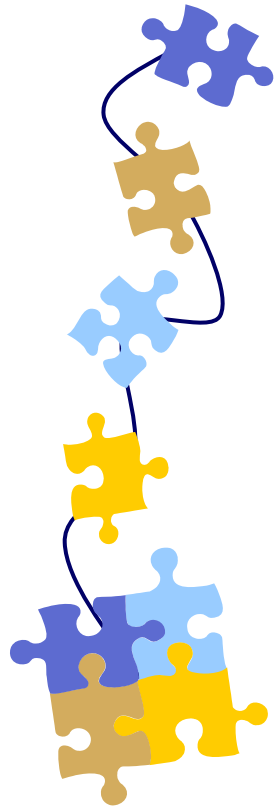


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- **Détention de qualités personnelles:**
  - Tolérance à l'ambiguïté, à l'incertitude
  - Soutenir les déséquilibres et favoriser l'ouverture aux autres
- **Prise en compte d'éléments habituels:**
  - Communication
  - Résolution de problèmes
  - Gestion de conflits
  - Mobilisation, engagement

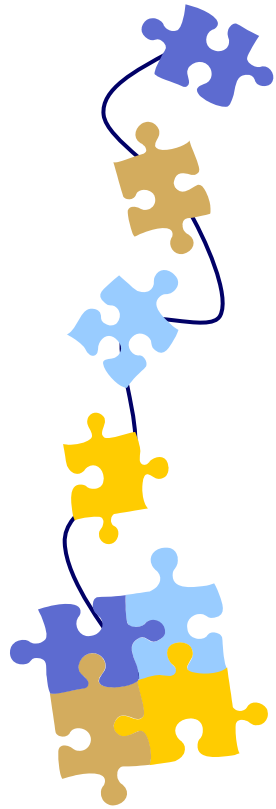
(St-Germain, 2002; Lafortune et Deaudelin, 2001)



MELS-UQTR  
DFTPS-DGFJ-DR

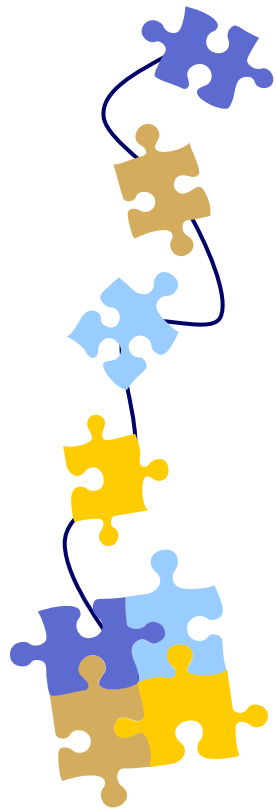
# Développement, exercice et maintien du leadership

- Savoir se remettre en question, s'autoévaluer, s'auto-observer
- Savoir mettre les personnes accompagnées dans une telle posture
- Ne pas oublier:
  - Leadership ne se décrète pas, mais se développe
  - Développement prend du temps
  - Leadership jamais acquis pour toujours
  - Exercice est complexe
  - Maintien exige énergie, remise en question, prise de risques et ouverture



MELS-UQTR  
DFTPS-DGFJ-DR

# DE L'ÉQUIPE-CYCLE À L'ÉQUIPE DE COLLÈGUES : DES RÉFLEXIONS

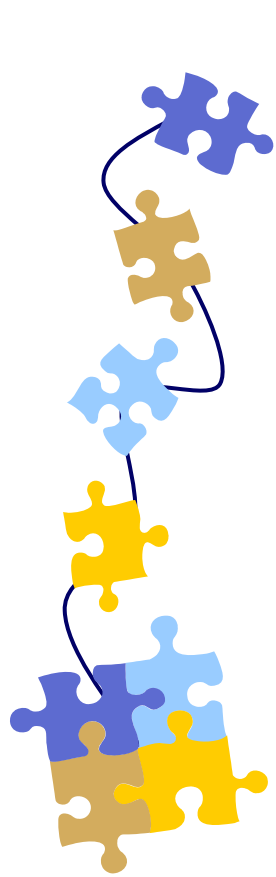


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

# Collaboration professionnelle

- Dimension réflexive-interactive :
  - Réflexion et action en intégration et complémentarité
  - Acceptation du débat et de la remise en question
  - Engagement dans la collaboration
  - Prise en compte de la dimension affective



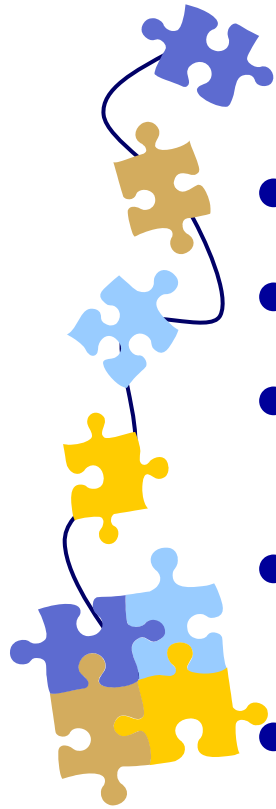
MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

# Équipe de collègues

- Regroupement de personnels scolaires travaillant en collaboration et assumant des responsabilités collectives tout en respectant les spécificités liées à la fonction
  - Collègues intervenant auprès d'élèves d'un même cycle d'apprentissage ou de cycles différents ...
  - Collègues CP accompagnant la mise en œuvre de différents aspects du changement
  - Collègues ENS-CP-DE dans une équipe-école
  - ...

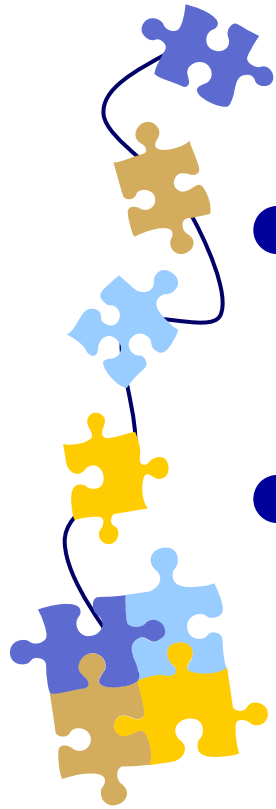
# Des attitudes



- Reconnaître ses propres appréhensions
- Accueillir et comprendre les inquiétudes
- S'outiller pour comprendre les différentes réactions
- Prendre en compte des perceptions, des croyances
- Savoir jusqu'où aller pour créer un déséquilibre sécurisant
- Rejoindre les préoccupations pour susciter l'engagement

MELS-UQTR  
DFTPS-DGFJ-DR

# Des perspectives



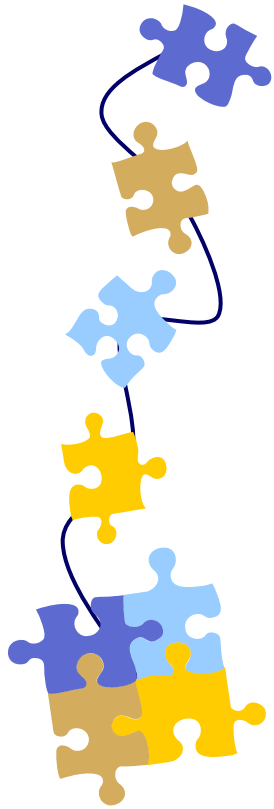
- Développement d'un agir compétent professionnel
- Travail en équipe de collègues et bien-être des personnels scolaires

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR



# Conclusion

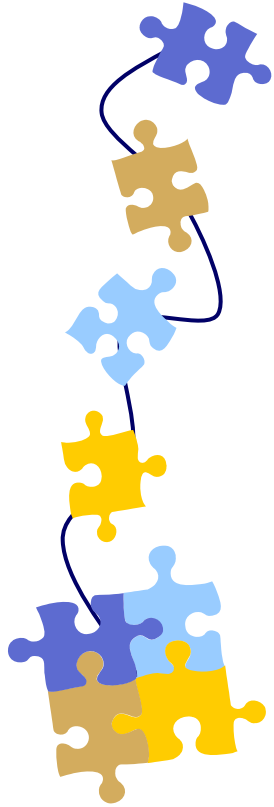


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- Cohérence ou conscience des incohérences
- Prises de risques
- Tolérance à l'ambiguïté
- Prises de conscience qui mènent à l'action

# Bibliographie



MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage, F. Persechino (2008a). *Compétences professionnelles à l'accompagnement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage, F. Persechino et K. Bélanger (2008b). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement. Pour un leadership novateur*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage (2008c). *Guide d'accompagnement professionnel d'un changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. (2006). « Leadership pédagogique dans le contexte d'un renouveau : compétences et programme de formation », *Le point en administration scolaire*, p. 10-14.

Lafortune, L. et C. Deaudelin (2001). *Accompagnement socioconstructiviste. Pour s'approprier une réforme en éducation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Langlois, L. et C. Lapointe (dir.) (2002). *Le leadership en éducation: plusieurs regards, une même passion*, Montréal, La Chenelière-McGraw-Hill, 151 pages.

St-Germain, M. (2002). « Le leadership constructiviste: une solution au paradoxe de l'individualité et de la normalisation », dans L. Langlois et C. Lapointe (dir.), *Le leadership en éducation: plusieurs regards, une même passion*, Montréal, La Chenelière-McGraw-Hill, 151 pages.