

Leadership d'accompagnement dans le changement

Vers des compétences professionnelles

2008

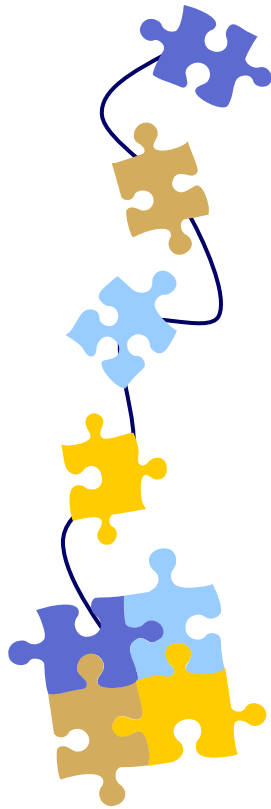
Louise Lafortune

Université du Québec à Trois-Rivières

Téléphone : 819-376-5011 poste 3644

louise.lafortune@uqtr.ca

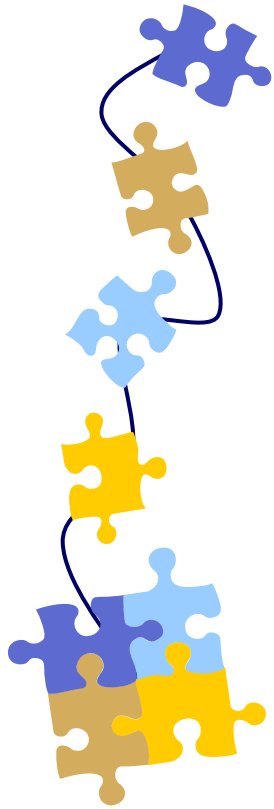
<http://www.uqtr.ca/accompagnement-recherche>



MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Contenu

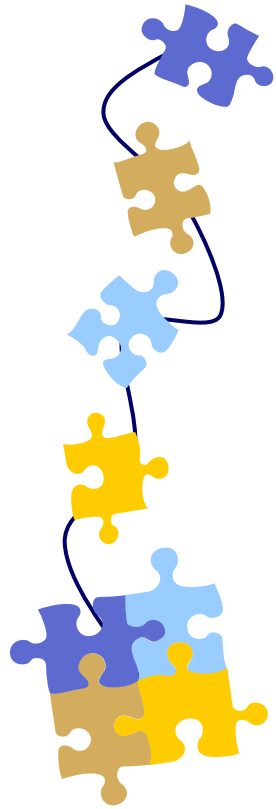


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

- Introduction: contexte du changement
- Leadership: sens, exercice et développement
- Moyens de favoriser le développement du leadership:
 - Accompagnement
 - Travail en équipe de collègues
 - Réflexion-interaction
- Agir compétent à développer
- Conclusion

Moment de réflexion

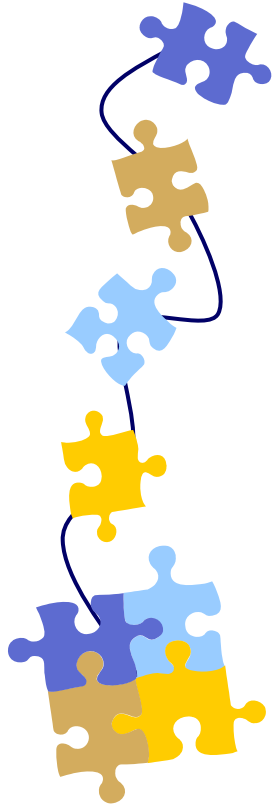


- Dans ce que vous connaissez des changements en cours et à venir en éducation, quels sont les cinq premiers mots qui vous viennent à l'esprit?

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

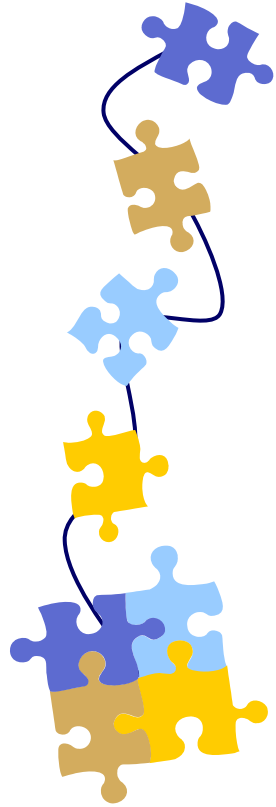
Contexte



- Monde en changement
- Des changements à travers le monde
- Nécessité d'adaptation à diverses situations
- Changements de programmes
- De connaissances à compétences
- De formation à accompagnement
- Situation des adultes dans le changement: perspective de réussite

MELS-UQTR

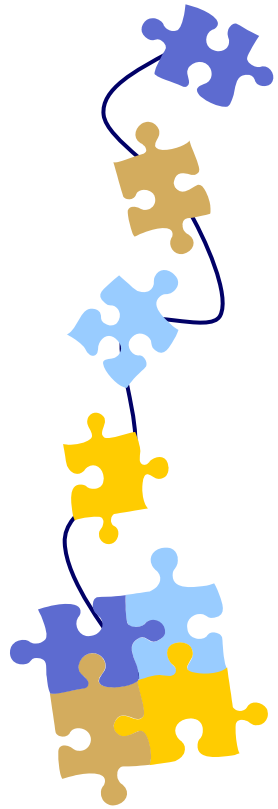
DFTPS-DGFJ-DR



DIVERSES INTERPRÉTATIONS DU CHANGEMENT

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR



Visions du changement

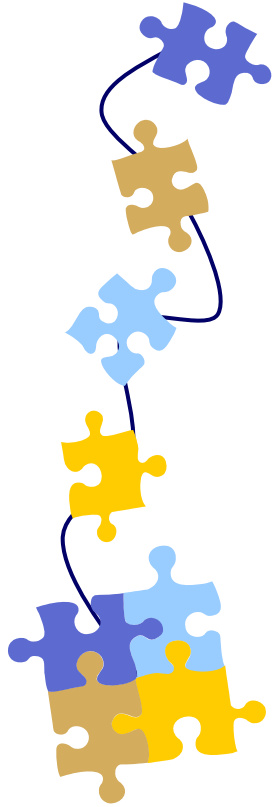
- Changement volontaire ou changement prescrit
- Degrés de déséquilibre variables

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

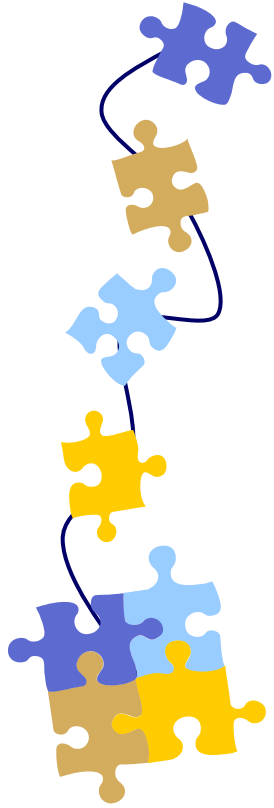
Processus d'apprentissage

- Laisser flotter les morceaux de casse-tête



MELS-UQTR

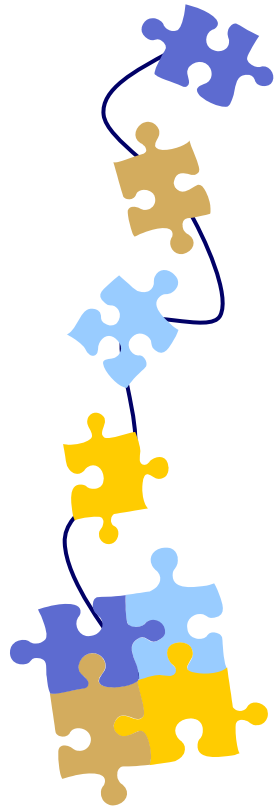
DFTPS-DGFJ-DR



EXERCICE ET DÉVELOPPEMENT D'UN LEADERSHIP

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR



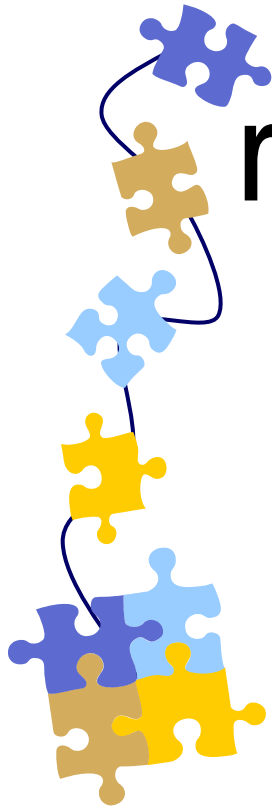
Moment de réflexion

- Qu'est-ce que le leadership pour un conseiller ou une conseillère pédagogique?

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

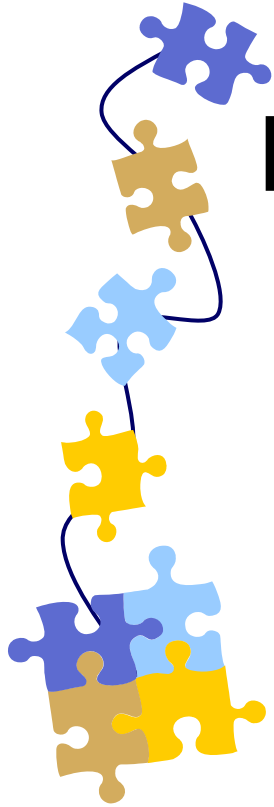
Leadership: esprit du renouveau pédagogique



- Influence exercée sur la démarche de pratique réflexive en suscitant des interactions et des prises de conscience menant à des changements

MELS-UQTR
DFTPS-DGFJ-DR

Leadership: esprit du renouveau pédagogique

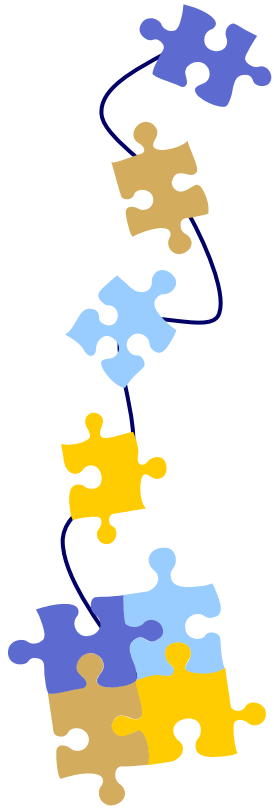


- Prise en compte de l'émergence du groupe
- Initiation d'un processus d'autoréflexion
- Initiation d'une démarche réflexive collective
- Développement d'un sens éthique
- Création d'un climat de confiance, d'un contexte propice à la coconstruction

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

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



Leadership: caractéristiques

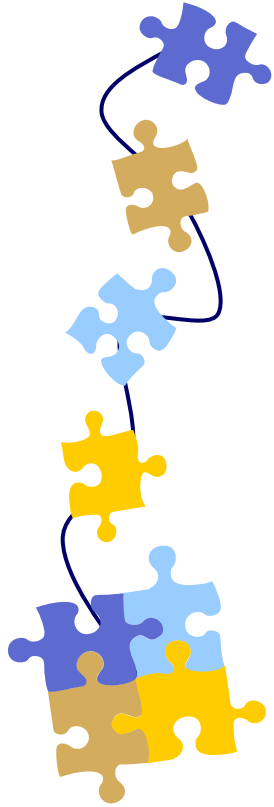
- **Prise en compte d'éléments habituels:**
 - Communication
 - Résolution de problèmes
 - Gestion de conflits
 - Mobilisation, engagement
- **Détention de qualités personnelles:**
 - Tolérance à l'ambiguïté
 - Habilité à soutenir les déséquilibres ou à favoriser l'ouverture aux autres

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

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

Leadership : des principes

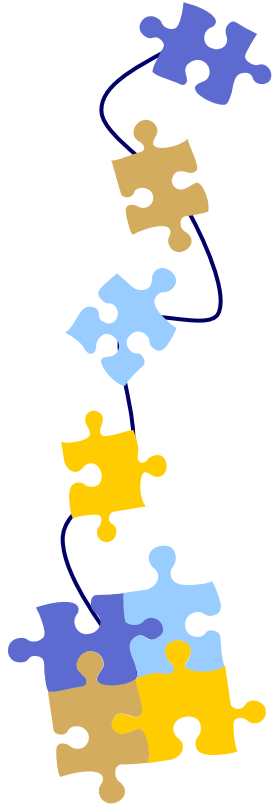


- Prise en compte des connaissances, des compétences et des expériences antérieures
- Regard critique sur les cohérences (et incohérences) entre croyances et pratiques
- Réalisation d'ajustements dans l'action
- Prise en compte de ce qui émerge du groupe
- Initiation d'un processus d'autoréflexion
- Initiation d'une démarche de réflexion collective
- Développement d'un sens éthique
- Création d'un climat de confiance, d'un contexte propice à la coconstruction

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

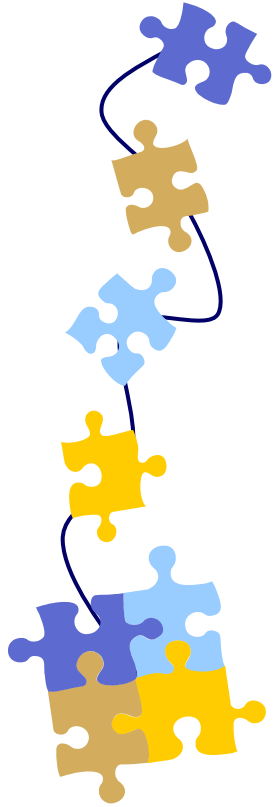
(Lafortune, 2006, inspirée de St-Germain, 2002; Lafortune et Deaudelin, 2001)



**Le leadership ne se
décrète pas, il se
construit avec les
personnes
accompagnées**

MELS-UQTR

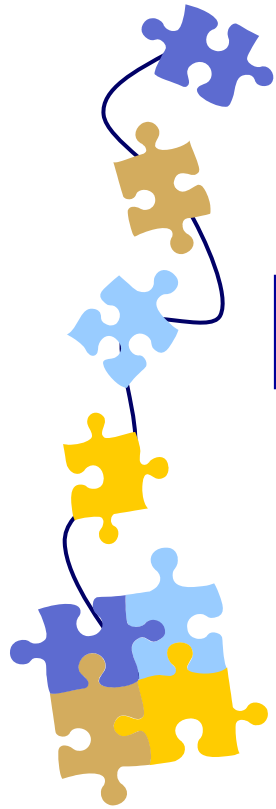
DFTPS-DGFJ-DR



MOYENS DE FAVORISER L'EXERCICE ET LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

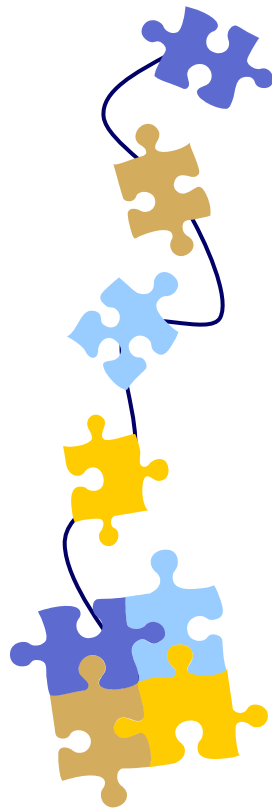


L'accompagnement, un moyen privilégié

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Types d'accompagnement



- Accompagnement d'un changement prescrit: donne une orientation
- Accompagnement d'un cheminement personnel et professionnel voulu: centré sur l'émergence

Tenir compte de la créativité

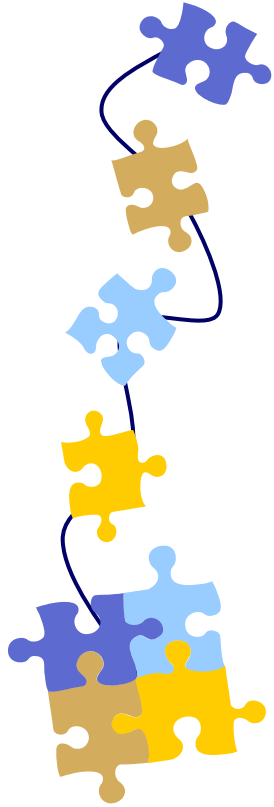
Susciter l'engagement

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Une conception de l'accompagnement

Soutien axé sur la construction
des connaissances et le
développement des
compétences des personnes
accompagnées en réflexion et
en interaction avec les pairs

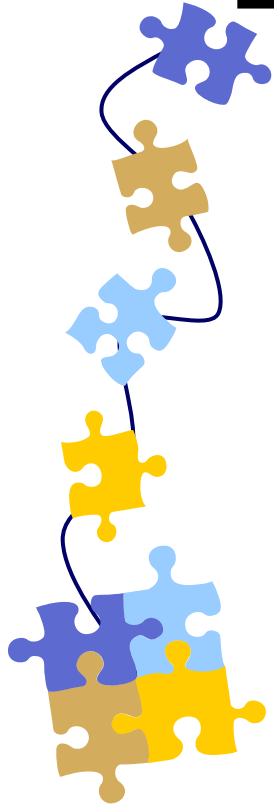


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

(Lafortune et Deaudelin, 2001)

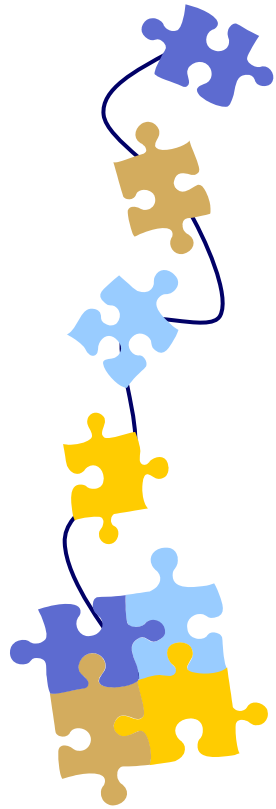
Exercice du leadership dans l'accompagnement



- Savoir se remettre en question, s'autoévaluer, s'auto-observer
- Savoir mettre les personnes accompagnées dans une telle posture

MELS-UQTR

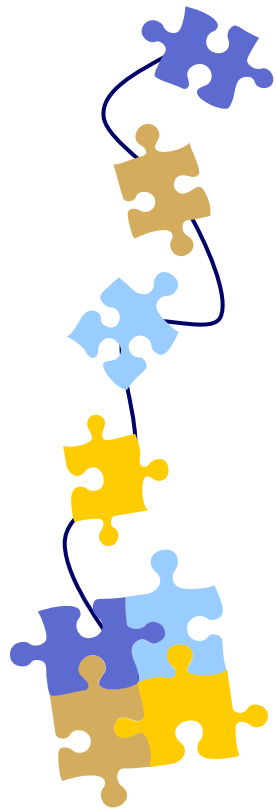
DFTPS-DGFJ-DR



L'accompagnement vers le travail en équipes de collègues

MELS-UQTR

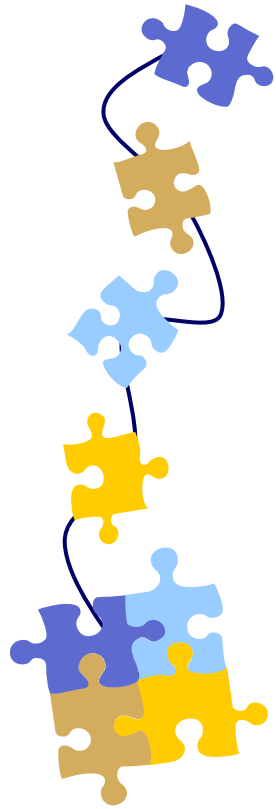
DFTPS-DGFJ-DR



MELS-UQTR
DFTPS-DGFJ-DR

Travail d'équipe: visée

- Se connaître (soi, les autres)
- Réfléchir ensemble
- Percevoir différentes façons de penser, d'agir
- Voir comment réaliser différentes actions pour se préparer au changement
- Construire collectivement une compréhension du changement

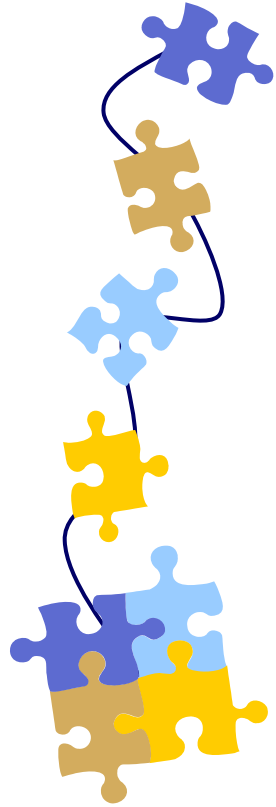


L'accompagnement: des moyens réflexifs-interactifs

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

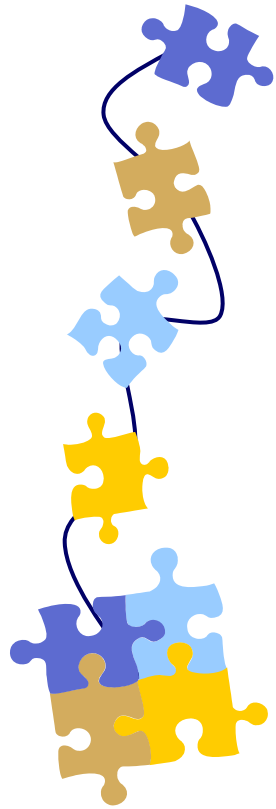
Des moyens réflexifs-interactifs



- Questionnement
- Autoévaluation
- Interaction
- Rétroaction
- Synthèse

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

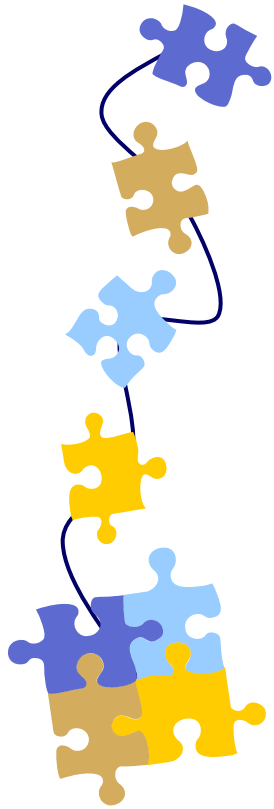


MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Un leadership d'accompagnement socioconstructiviste: vers des compétences professionnelles

Leadership d'accompagnement socioconstructiviste



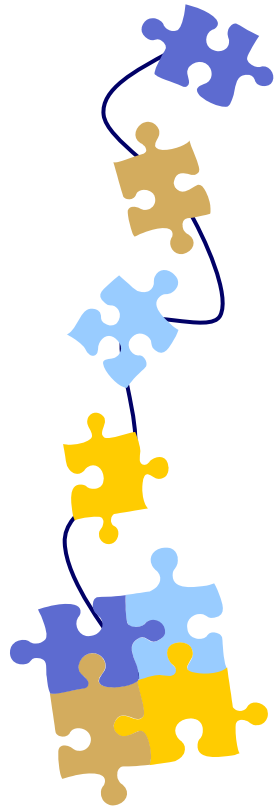
- Le leadership d'accompagnement socioconstructiviste est un processus d'influence menant à un changement en éducation allant jusqu'aux pratiques professionnelles et pédagogiques en classe
- Il s'exerce et se développe par la réflexion individuelle et collective et par l'interaction avec les personnels scolaires pour susciter des prises de conscience menant à des changements dans l'action
- Ce processus s'inscrit dans une démarche de pratique réflexive où la réflexion et l'analyse des pratiques mènent au développement de compétences professionnelles

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

(Lafortune, 2008a, b)

Leadership d'accompagnement



Les compétences professionnelles pour l'exercice d'un leadership d'accompagnement se manifeste en situation à partir d'actions en interaction, en intégration et en complémentarité :

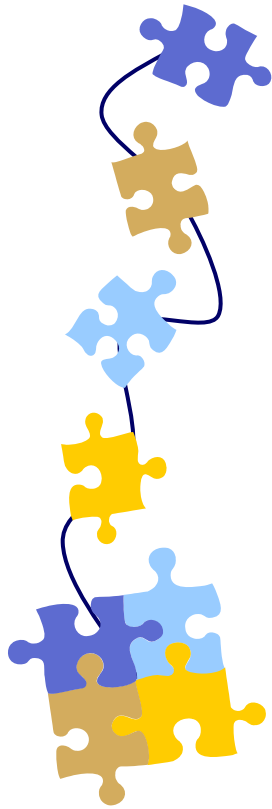
- Accompagner
- Réfléchir et analyser
- Comprendre et interpréter les émotions
- Interagir
- Intervenir
- Évaluer
- Juger

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

(Lafortune, 2008a, b)

Leadership d'accompagnement



Accompagner

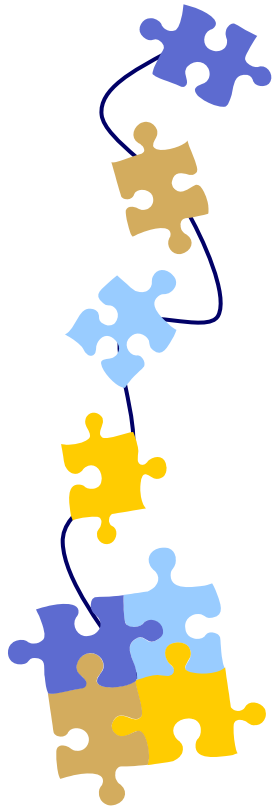
Accompagner des personnels scolaires dans un processus de changement, de renouvellement des pratiques pédagogiques et professionnelles et de développement d'un agir compétent professionnel dans une perspective socioconstructiviste suppose

- un engagement
- une connaissance approfondie du changement
- une culture pédagogique
- une vision et une représentation du changement à pouvoir expliquer
- des pratiques d'accompagnement qui modèlent le sens du changement

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

Leadership d'accompagnement



Réfléchir et analyser

S'engager dans une démarche de pratique réflexive suppose de :

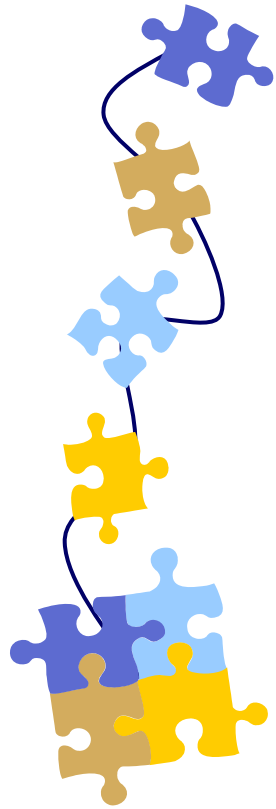
- réfléchir
- examiner
- analyser

ses pratiques pédagogiques et professionnelles dans une intention de changement, de renouvellement des pratiques au regard du changement à mettre en œuvre (renouveau pédagogique et PFEQ)

MELS-UQTR

DFTPS-DGFJ-DR

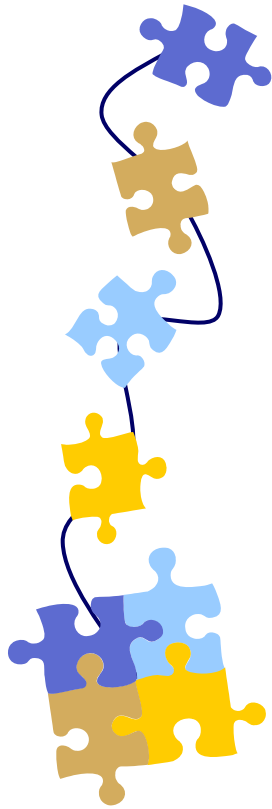
Conclusion



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*.
- Lafortune, L. avec la collaboration de Stéphane Cyr et Bernard Massé et la participation de Geneviève Milot et Karine Benoît (2004). *Travailler en équipe-cycle. Entre collègues d'une école*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. (dir.) (2004). *Le questionnement en équipe-cycle. Questionnaires, entretiens et journaux de réflexion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. et D. Martin (2004). « L'accompagnement. Processus de coconstruction et culture pédagogique », dans M. L'Hostie et L.-P Boucher (dir.), *L'accompagnement en éducation. Un soutien au renouvellement des pratiques*, Québec, Presses de l' Université du Québec, p.49-62, 192 pages.
- Lafortune, L., C. Deaudelin, P.-A. Doudin et D. Martin (dir.) (2001). *La formation continue : De la réflexion à l'action*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. et C. Deaudelin (2001). *Accompagnement socioconstructiviste. Pour s'appropriier une réforme en éducation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. et C. Lepage (2007). « Accompagner une formation à l'accompagnement à travers une expérience d'accompagnement socioconstructiviste dans une perspective d'action et de réinvestissement dans le milieu scolaire », dans L. Lafortune, M. Ettayebi et P. Jonnaert (dir.), *Observer les réformes en éducation*, Québec, PUQ.
- Lafortune L. et collaborateurs (2006). *Leadership d'accompagnement socioconstructiviste: vers un agir compétent professionnel*, document inédit, version de septembre 2006. www.uqtr.ca/accompagnement-recherche.
- 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.