La pensée en action

PLAN DE **DISCUSSION** #2

Durée suggérée : 45 min.

Le changement dans un environnement éducatif

Intention

Favoriser la réflexion critique, l'échange d'idées et la prise de conscience collective. Encourager les participants à réfléchir sur les différents aspects du changement dans le domaine de l'éducation, tels que les courants pédagogiques, les défis rencontrés, les opportunités offertes, et les stratégies d'adaptation. Promouvoir un apprentissage collaboratif, approfondir la compréhension du changement et explorer des solutions innovantes pour améliorer la pratique professionnelle.

Animation

Elle peut être assurée par une personne issue du milieu de travail, expérimentée et formée aux plans de discussion dans le cadre d'une communauté d'apprentissage, ou par une ressource provenant de l'UQTR avec la possibilité d'une co-animation avec les conseillers en prévention promotion du CIUSSS-MCQ.

Mise en situation

Philippe occupe depuis six ans un poste de technicien en éducation spécialisée (TES) au primaire dans une école au Centre-du-Québec. Il constate que cette année les règles du code de vie ne sont pas toujours bien respectées par certains membres du personnel de l'école et personne ne semble s'en formaliser. Optimiste et débordant de motivation, Philippe se donne comme objectif de renverser la tendance et d'effectuer un changement en convainquant son équipe de reprendre la situation en main. Jacinthe, une collègue enseignante qu'il respecte beaucoup, lui annonce lors d'une discussion au salon du personnel qu'il rêve en couleur. Les tensions et les conflits sont de plus en plus présents parmi le personnel enseignant et entre les élèves dans le milieu de Philippe. Les conséquences sont visibles, et il est essentiel de trouver des moyens pour résoudre ces conflits et ces tensions afin de maintenir une atmosphère de travail et d'apprentissage positives et de préserver une santé mentale optimale.

1 Question : Dans quelle mesure le contexte de Philippe peut-il être favorable au changement qu'il préconise pour espérer remplir « son » objectif ?

Exercice

Tentez d'identifier les facteurs qui influenceront ses chances de succès.

Dépendant de	Facteurs
Philippe	
Membres du personnel	
Communauté (milieu, parents, etc.)	

2 Philippe veut s'assurer que l'amélioration de la situation de son école soit durable. Que devrait-il mettre en place pour ce faire ?

3 Question : Un changement est-il toujours un progrès ? Pourquoi ?

© Tous droits réservés LABOE 2024

Laboe
LABORATOIRE DU BIEN-ÊTRE OPTIMAL EN ÉDUCATION

La pensée en action
PLAN DE **DISCUSSION** #2

4

Cet exercice est conçu pour encourager les professionnels de l'éducation à développer leur sens critique et leur pensée réflexive en analysant diverses situations de changement. L'objectif est de comprendre si ces changements représentent des progrès ou des régressions, en tenant compte des contextes spécifiques et des impacts potentiels sur la santé mentale positive.

Pour le plaisir de réfléchir ensemble, puisque c'est le premier pas pour entrevoir un changement, complétez le tableau suivant en mettant un X dans la case de votre choix. Commencer par une réflexion individuelle et ensuite procéder au partage et à la réflexion en commun. Appuyez votre réponse par une ou des raisons que vous partagerez dans votre groupe de discussion, en contextualisant les différentes situations qui proposent un changement.

Exercice

Exemples de changements :	Progrès	Régression	Aucun
Vous faites de l'embonpoint et vous perdez du poids.			
Votre température chute à 36,5 degrés.			
Votre arrière-grand-père de 96 ans célèbre son anniversaire.			
Vous changez de vêtements.			
Votre école construit un nouveau pavillon.			
Votre école adopte un nouveau programme de gestion du comportement.			

5

Les élèves et la société changent, ce qui oblige l'école à s'adapter et à améliorer ses façons de faire en offrant à son personnel, notamment, de la formation continue. Choisissez ensemble un élément de changement dans votre milieu sur lequel vous souhaitez réfléchir en commu.

Question : Donnez des exemples d'obstacles qui pourraient nuire à l'implantation de ce changement visant à apporter de nouvelle et nécessaire pratique dans votre milieu scolaire.

Question : Qu'est-ce qui pourrait donner du sens à ce changement, personnellement ou collectivement ?

Question : Est-ce qu'un changement serait plus facilement mis en pratique s'il était imposé par la direction d'une école et pourquoi ?

6

Réflexion sur un changement de pratique en contexte scolaire

_____
Pratique ciblée à changer

_____
Changement envisagé

_____
Avantage(s) du changement

_____
Inconvénient(s) du changement

_____
Facteur(s) facilitants la réalisation

_____
Obstacle(s) à la réalisation

© Tous droits réservés LABOE 2024

La pensée en action

GUIDE D'**ACCOMPAGNEMENT** #2

Le changement dans un environnement éducatif

Note sur la mise en situation

Bien qu'un individu seul (ici, Philippe) puisse être à l'origine d'une initiative de changement dans son milieu, il est essentiel que la réalisation d'une transformation significative résulte des efforts de l'ensemble de la communauté. L'importance de la collaboration et de l'engagement de tous les membres d'une organisation est nécessaire pour réussir une transformation significative (Hill, 2014). La responsabilité du succès du changement projeté devrait appartenir à l'ensemble du personnel du milieu en question et non à une seule personne, même si celle-ci est l'initiatrice du changement souhaité. Une culture collaborative structurée est bénéfique au succès d'une démarche de changement (St-Vincent et al., 2022).

1 Pour réussir un changement, il est important de tenir compte de plusieurs facteurs facilitants :

- Acquérir des connaissances sur le bien-être et réfléchir aux moyens de les utiliser facilite le changement.
- Considérer les forces de chacun dans la démarche permet notamment d'optimiser la contribution de tous (Seligman, 2012 ; Dubreuil, 2012).
- La motivation intrinsèque des porteurs du changement est une condition essentielle au succès de la démarche. Cette forme de motivation interne de l'individu émane du plaisir de s'engager, elle est aussi appelée motivation autonome (Ndinga et Frenette, 2010).
- La capacité des porteurs du changement à trouver des solutions aux résistances qui peuvent apparaître est un autre facteur de réussite d'un changement.
- La communauté est aussi d'une grande aide dans l'implantation d'une mesure ou d'un changement, c'est pourquoi une approche collaborative est essentielle afin d'en assurer l'efficacité (Deslandes et Barma, 2015). Ainsi, une telle collaboration pourrait faire naître des relations entre les membres de l'équipe et améliorerait la portée des actions menées en milieu scolaire (Gouvernement du Québec, 2022).

2 En premier lieu, communiquez régulièrement sur le sens du changement et rappelez-vous de manière individuelle pourquoi vous faites ce travail. Soulignez les réussites, petites ou grandes, encouragez et félicitez les membres de votre équipe pour soutenir la démarche, c'est-à-dire, l'engagement et l'effort délibérés dans le processus de changement. La durabilité d'une transformation est favorisée quand les acteurs du changement comprennent bien ses avantages à long terme et gardent en tête la pertinence de persister dans son implantation. Idéalement, tous les participants de cette transformation (incluant les administrateurs, les gestionnaires, la direction, etc.) devraient avoir une posture d'apprenant, ce qui leur permettrait de garder une ouverture face aux idées nouvelles et de se laisser convaincre du bien-fondé de certaines idées audacieuses ou inhabituelles. Cette posture d'apprenant favorise également la co-construction et une collaboration fluide entre les participants, qui apprennent à se faire confiance tout au long du processus (St-Vincent et al., 2022).

© Tous droits réservés LABOE 2024

3

L'exercice de réflexion vise à identifier si chaque situation donnée est un changement, un progrès, une régression ou aucun des trois. Il permet de pratiquer la distinction et la compréhension des nuances lorsqu'un changement est proposé. En analysant chaque situation, les participants doivent réfléchir à l'effet global de chaque événement et déterminer comment il peut être catégorisé. Cela encourage une réflexion critique sur la nature des changements et leurs conséquences.

Un changement peut représenter un progrès ou une régression en fonction des individus et des situations qui sont impliquées dans ce dernier. Il peut être autant créateur que destructeur» (Feenberg, 2015). Prenons par exemple une augmentation de l'implication des parents dans la vie d'une école. Ce changement peut représenter un progrès dans le cas où ces derniers s'impliquent constructivement pour la réussite de tous les élèves. Cependant, cette participation des parents peut rapidement ressembler à une régression si ces derniers font des demandes qui ne favorisent que leurs propres enfants ou ne respectent pas la culture de l'école (Deslandes et Barma, 2015).

Pour évaluer la pertinence d'apporter un changement dans un milieu, il peut être utile de s'attarder aux missions et aux valeurs qui devraient orienter son développement. On trouve souvent réponse à son dilemme en revisitant la triple mission de l'école québécoise : instruire dans un monde de savoir ; qualifier dans un monde en changement ; socialiser dans un monde pluraliste (MELS, 2007). Les remises en question de ses pratiques devraient se faire en gardant en vue ces trois missions.

Le projet éducatif d'un établissement peut également être d'une grande aide quand vient le temps de soupeser les avantages et inconvénients d'une pratique ou d'une proposition de changement. Ce document, élaboré par une communauté scolaire dans son ensemble, représente la mission spécifique que se donne un établissement. Il contient les valeurs principales que prônent les membres de l'établissement ainsi que des orientations et cibles précises que ceux-ci se sont fixées (Gouvernement du Québec, 2022a). En général, se référer à ces valeurs principales ou aux missions de l'école québécoise permet d'évaluer adéquatement la pertinence des changements proposés.

Les concepts de progrès, changement et régression en contexte éducatif peuvent être distingués et nuancés de la manière suivante :

- Changement : Le changement fait référence à toute modification ou transformation dans une situation, un état ou une condition donnée. Il peut être positif, négatif ou neutre, et peut englober une variété de transformations, qu'elles soient petites ou significatives.
- Progrès : Le progrès représente une évolution positive, une amélioration ou un développement vers un état meilleur ou plus avancé. Il implique généralement une amélioration des conditions, des connaissances, des compétences ou des résultats par rapport à une situation antérieure.
- Régression : La régression se réfère à un recul, une diminution ou un retour à un état ou à une condition antérieure considérée comme moins avancée, favorable ou souhaitable. Cela implique une détérioration ou une réduction par rapport à une situation précédente.

Il convient de noter que ces concepts ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent être interdépendants. Par exemple, un changement peut être à la fois un progrès dans certains aspects et une régression dans d'autres. De plus, la perception du progrès, du changement et de la régression peut varier en fonction du contexte, des valeurs individuelles et des critères utilisés pour évaluer les situations.

Importance de la pensée critique et du contexte

Lorsque l'on considère des solutions pour des situations problématiques, il est essentiel de faire preuve de pensée critique et de prendre en compte les contextes dans lesquels ces solutions seront appliquées. La pensée critique permet de questionner les évidences apparentes, d'évaluer les impacts à long terme et de s'assurer que les solutions choisies ne créent pas de nouveaux problèmes. En tenant compte des contextes, on peut mieux comprendre les nuances et les implications spécifiques de chaque situation.

Pour la santé publique, il est crucial de promouvoir des approches qui favorisent le bien-être global des individus. Les décisions doivent être basées sur une analyse approfondie des impacts potentiels sur la santé mentale positive. Cet exercice aide à sensibiliser les professionnels de l'éducation à l'importance de considérer ces aspects dans leur prise de décision quotidienne, garantissant ainsi que les interventions soient bénéfiques et durables.

© Tous droits réservés LABOE 2024

Situations à analyser pour l'exercice 3

1. **Vous faites de l'embonpoint et vous perdez du poids.**
   Pistes d'analyse : La perte de poids peut être considérée comme un progrès si elle est réalisée de manière saine et sous supervision médicale. Cependant, elle peut être une régression si elle résulte de régimes drastiques ou de comportements désordonnés qui peuvent nuire à la santé mentale.
2. **Votre température chute à 36,5 degrés.**
   Pistes d'analyse : Une température corporelle de 36,5 degrés est légèrement en dessous de la moyenne normale mais reste dans la plage de variations normales. Ce n'est ni un progrès ni une régression, mais il faut surveiller d'autres symptômes pour évaluer la santé globale.
3. **Votre arrière-grand-père de 96 ans célèbre son anniversaire.**
   Pistes d'analyse : Atteindre l'âge de 96 ans et célébrer un anniversaire est généralement un signe positif de longévité et peut être vu comme un progrès, témoignant d'une vie bien vécue et de bonnes conditions de santé. Cependant, il est essentiel de considérer la qualité de vie et le bien-être mental et physique de la personne.
4. **Vous changez de vêtements.**
   Piste d'analyse : Le changement de vêtements est un acte quotidien et ne représente ni un progrès ni une régression en soi. Cependant, la fréquence et la motivation derrière ce changement peuvent révéler des aspects de la santé mentale ou du bien-être (par exemple, des troubles obsessionnels-compulsifs ou des problèmes de confort).
5. **Votre école construit un nouveau pavillon.**
   Pistes d'analyse : La construction d'un nouveau pavillon peut être un progrès si elle améliore les infrastructures et les conditions d'apprentissage. Cependant, cela peut être une régression si cela entraîne des dettes financières lourdes ou des perturbations significatives pour les élèves et le personnel.
6. **Votre école adopte un nouveau programme de gestion du comportement.**
   Pistes d'analyse : Un nouveau programme de gestion du comportement peut être un progrès s'il est basé sur des recherches actuelles et vise à améliorer le climat scolaire. Toutefois, s'il n'est pas bien adapté ou mal implémenté, il peut causer du stress et être contre-productif.

Cet exercice invite les participants à évaluer chaque situation de manière critique, en considérant les contextes spécifiques et les implications sur la santé mentale positive. En développant ces compétences, les professionnels de l'éducation seront mieux préparés à prendre des décisions éclairées et à mettre en œuvre des interventions bénéfiques pour leurs élèves et la communauté éducative dans son ensemble.

4

Plusieurs obstacles (St-Vincent et al., 2022) ont été observés dans la gestion du changement, entre autres :

- L'absence de soutien de la part de la hiérarchie ;
- La déresponsabilisation des individus et des cadres intermédiaires ;
- Les formations inefficaces ;
- Les compétences insuffisantes ou inadaptées ;
- L'absence de prise en compte des besoins opérationnels (matériel, ressources humaines, temps de préparation, etc.) ;
- La communication interne dysfonctionnelle.

Chacun de ces obstacles, pris isolément, est surmontable.

Selon le contexte, certaines approches peuvent également être contre-productives lorsqu'on tente de transformer des façons de faire ou des environnements. En voici des exemples :

- L'individualisme (le fait d'encourager les initiatives et succès individuels des employés) ne donne pas d'aussi bons résultats que la collaboration et l'établissement d'une saine culture organisationnelle ;
- Le recours automatique à des technologies numériques pour régler un problème n'est pas toujours souhaitable (dans certains contextes, il peut avoir son lot d'avantages). L'adaptation à ces outils demande du temps et de l'énergie de la part des acteurs du milieu et détourne l'attention de l'adoption de pratiques éducatives dont on connaît l'efficacité (St-Vincent et al., 2022).

© Tous droits réservés LABOE 2024

5 L'implantation de nouvelles pratiques en milieu scolaire peut rencontrer certains obstacles. Voici quelques exemples :

Résistance au changement :

Certains membres du personnel ou de la communauté scolaire peuvent être réticents à adopter de nouvelles pratiques, ce qui peut entraver leur implantation.

Manque de ressources :

L'adoption de nouvelles pratiques peut nécessiter des ressources financières, matérielles ou humaines supplémentaires. Le manque de ces ressources peut rendre difficile la mise en œuvre de ces changements.

Contraintes de temps :

Les enseignants et le personnel scolaire sont souvent confrontés à des contraintes de temps très strictes. L'introduction de nouvelles pratiques peut demander du temps supplémentaire pour la formation et l'adaptation, ce qui peut être un obstacle.

Rigidité des systèmes mis en place :

Certains systèmes éducatifs peuvent être rigides et axés sur des méthodes traditionnelles d'enseignement. Cela peut rendre difficile l'introduction de nouvelles pratiques plus innovantes.

Manque de soutien institutionnel :

Pour mettre en place de nouvelles pratiques, il est important d'avoir le soutien des décideurs institutionnels, tels que les administrateurs scolaires. Le manque de soutien peut constituer un obstacle majeur à l'implantation de changements nécessaires.

Il est important de reconnaître ces obstacles et de mettre en place des stratégies pour les surmonter, afin de favoriser une évolution positive de l'école et de répondre aux besoins changeants des élèves et de la société.

6 Les accomplissements réfèrent aux succès vécus par les acteurs du changement eux-mêmes. Toute amélioration d'une situation qui serait due aux efforts du groupe peut être identifiée comme un accomplissement et mérite d'être soulignée au fil du projet. Le constat d'une amélioration du climat scolaire peut faire partie des sources d'accomplissement. Le simple fait de se faire rappeler les résultats positifs et concrets d'une initiative de changement encourage la poursuite des efforts ainsi que le sentiment d'efficacité de ses participants (Gagnon, 2018).

7 Toute perspective de changement amène chez l'individu des craintes de voir ses habitudes être chamboulées et sa situation se détériorer. Si l'on veut que les acteurs de changement s'approprient les étapes d'une transformation, il est important que ceux-ci comprennent personnellement ses avantages. Se voir imposer une transformation peut paraître menaçant du point de vue de l'individu ; il est donc préférable de miser sur une participation volontaire axée sur cette compréhension du bien-fondé de la transformation proposée. La direction de l'école de Philippe pourrait jouer un rôle de leader dans la transformation, mais l'imposition autoritaire d'une nouvelle façon de faire est rarement un gage de réussite (CTREQ RIRE, 2023).

8 Cet exercice favorise la mise en pratique des habiletés de discussion de votre groupe dans un contexte de changement. Chaque pratique défavorable au bien-être peut y être analysée à partir du tableau des paramètres d'un changement de pratique en contexte scolaire, et il est possible d'y proposer des modifications dans le but d'améliorer le bien-être dans votre milieu. Une fois cet exercice réalisé, il ne reste qu'à passer à l'action dans vos milieux scolaires et à effectuer une appréciation continue des moyens menant aux changements qui vous donneront accès à un milieu plus favorable au bien-être.

© Tous droits réservés LABOE 2024

BIBLIOGRAPHIE

Visitez le site du LABOE

1. Ainscow, M. (2005). *Developing inclusive education systems: what are the levers for change? Journal of Educational Change*, 6(2), 109-124.
2. Astolfi, J.-P., Darot, É., Ginsburger-Vogel, Y., et Toussaint, J. (2008). *Mots-clés de la didactique des sciences*. De Boeck Supérieur, 35-48.
3. Baranski, L. (2014). *Le manager éclairé : Donner du sens et réussir le changement*. Editions Eyrolles.
4. Bergeron, G., & Prud'homme, L. (2018). *Processus de changement vers des pratiques plus inclusives : étude de la nature et de l'impact de conflits cognitifs*. Revue des Sciences de l'Éducation, 44(1), 72-104.
5. CTREQ RIRE. (2023). *La transformation scolaire : Pratiques et stratégies pour un changement durable*.
6. Deslandes, R., & Barma, S. (2015). *Les relations entre les enseignants et les parents : premières étapes d'intervention d'un Laboratoire de Changement*. Revue Internationale du CRIRES, 3(1), 20-34.
7. Dubreuil, P., Forest, J., et Courcy, F. (2012). *Nos forces et celles des autres*. Gestion, 37(1), revuegestion.ca.
8. Feenberg, A. (2015). *Quel progrès ?* Relations, (780), 18-18.
9. Gagnon, B. (2018). *La prise en compte du bien-être du personnel scolaire en contexte de changement : principes et pistes d'action pour accompagnateurs. Vivre le Primaire*, 31(2), 40-42.
10. Gouvernement du Québec. (2022a). *Le projet éducatif : Guide*.
11. Gouvernement du Québec. (2022b). *Projet épanouir - Promotion de la santé mentale positive en contexte scolaire : Cadre de référence*.
12. Hill, L. A. (2014). *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*. Harvard Business Review Press.
13. Lafortune, L., et Turcotte, S. (2008). *Situation d'accompagnement 7 : Résistance au changement (causes, manifestations, solutions)*.
14. MELS. (2007). *Programme de formation de l'école québécoise : Enseignement secondaire, deuxième cycle*.
15. Ndinga, P., & Frenette, E. (2010). *Élaboration et validation de l'Échelle de motivation à bien réussir un test (ÉMRT)*. Revue Mesure et Évaluation en Éducation, 33(3), 99-123.
16. Rousseau, N., Dumont, M., & Vézina, C. (2012). *La préparation au changement : se connaître, s'écouter et se comprendre. Dans N. Rousseau (dir.), Modèle dynamique de changement accompagné en contexte scolaire : Pour le bien-être et la réussite de tous* (pp. 129-152). Presses de l'Université du Québec.
17. Seligman, M. E. P., André, C., et Vadé, B. (2012). *S'épanouir : Pour un nouvel art du bonheur et du bien-être*. Belfond.
18. St-Vincent, L.-A., Gélinas-Proulx, A., Labelle, J., Carlson Berg, L., Huot, A., Laforme, C., et Lamoureux, B. (2022). *La gestion du changement organisationnel pour le bien-être et la réussite en éducation : Ce qu'en dit la recherche*. Presses de l'Université du Québec.
19. Witkowski, D. (2022, 20 mars). *Comment gérer le changement ?* Gestion HEC Montréal.

© Tous droits réservés LABOE 2024