



*Tournés vers demain*

ADF  | 25  
*ans*

Association des directions et directions  
adjointes des écoles franco-ontariennes

Lise-Anne St-Vincent, Ph. D / Professeure UQTR

Mieux connaître ses forces et ses défis comme direction devant un processus de changement vers des pratiques plus inclusives

Agir éthique / Inclusion

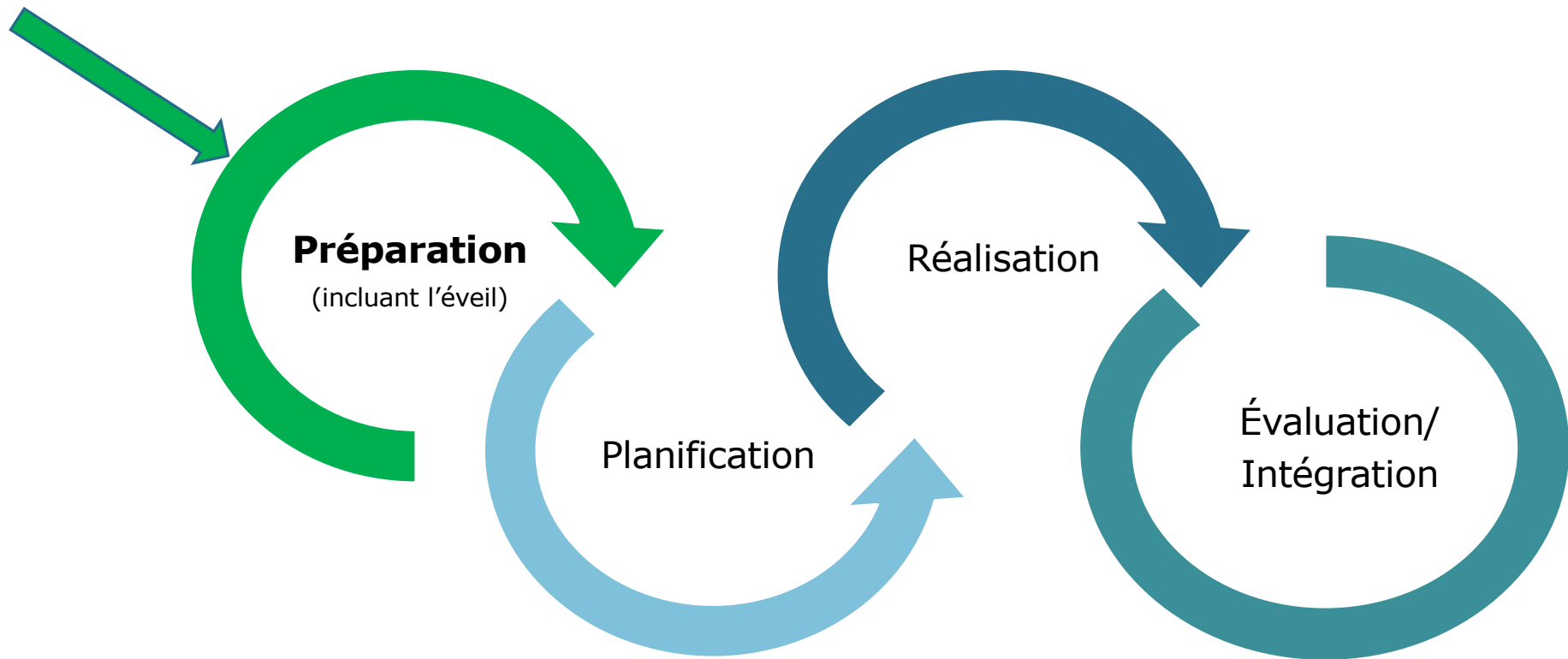
## Processus de changement organisationnel dans un contexte de diversité

Le **changement organisationnel** apparaît en filigrane lorsqu'il est question de revoir les pratiques au service de la diversité dans une visée de réussite éducative et de bien-être pour tous

Un changement de grande envergure incite à un **changement de paradigme éducatif**, soit un changement plus complexe et plus profond (St-Vincent et al., 2022)



## 4 phases dans un processus de changement organisationnel



(St-Vincent et al., 2022, p.41)

## Préparation comme première phase dans un processus de changement

### Actions dans la phase de **préparation** (Rousseau et al., 2012)

- ❖ Identifier des défis perçus
- ❖ Élaborer la vision
- ❖ Articuler la mission



Implique de porter attention **ressources humaines**:

- Attitudes manifestées
- Écoute à développer,
- Communication à optimiser
- Collaboration à mettre en place (St-Vincent et al., 2022)

## Besoins exprimés par des gestionnaires partenaires

### Préparation (éveil)

**Mieux se connaître** comme **gestionnaire du changement** en contexte de diversité dans une visée de bien-être et de réussite éducative pour toutes et tous

Quels sont mes **forces** et **défis**?

- Comme leader
- Comme accompagnateur/accompagnatrice
- Comme régulateur/régulatrice de climat de l'organisation scolaire



(Gélinas-Proulx et al., 2023)

## Réflexions initiales

**Réfléchissez** à un **exemple de changement récent que vous avez vécu** dans votre organisation...

En **1 phrase ... décrire:**



- 1) Le leadership que vous avez déployé à ce moment
- 2) L'accompagnement que vous avez fourni aux membres de votre équipe à ce moment
- 3) Les actions entreprises pour réguler le climat de l'organisation à ce moment

## Axe **Leadership** en contexte de changement 1/5

Jamais  
(1)

Rarement  
(2)

Parfois  
(3)

Couramment  
(4)

Souvent  
(5)

Toujours  
(6)

Je **m'assure régulièrement** que mon équipe (individuellement et collectivement) ait une **compréhension commune** du **but** et de la **nature** du **travail** à accomplir

## Axe **Leadership** en contexte de changement 2/5

Jamais  
(1)

Rarement  
(2)

Parfois  
(3)

Couramment  
(4)

Souvent  
(5)

Toujours  
(6)

Je **partage** mon **pouvoir décisionnel** et mes **responsabilités** avec les membres de mon équipe **pour atteindre** notre **but commun**



## Axe **Leadership** en contexte de changement **3/5**

**Jamais**  
**(1)**

**Rarement**  
**(2)**

**Parfois**  
**(3)**

**Couramment**  
**(4)**

**Souvent**  
**(5)**

**Toujours**  
**(6)**

Je **motive** les **membres** de mon équipe à **atteindre** notre **but** tout en les **stimulant intellectuellement** et en leur démontrant de la **reconnaissance**

## Axe **Leadership** en contexte de changement 4/5

Jamais  
(1)

Rarement  
(2)

Parfois  
(3)

Couramment  
(4)

Souvent  
(5)

Toujours  
(6)

Les **valeurs** qui **transcendent** mes **actions**, mes **attitudes** sont l'équité, la justice sociale, la démocratie et l'inclusion

## Axe **Leadership** en contexte de changement 5/5

Jamais  
(1)

Rarement  
(2)

Parfois  
(3)

Couramment  
(4)

Souvent  
(5)

Toujours  
(6)

Je cherche à **convaincre** et **mobiliser les acteurs solaires** afin de favoriser l'inclusion de la diversité dans mon milieu

## Stratégies pour **leader** en contexte de changement



Développer un **leadership transformatif** et **inclusif** dans un processus de changement vers des pratiques plus inclusives, visant le bien-être et la réussite de tous et toutes en contexte de diversité (Jean-Martin et al., à paraître; St-Vincent et al., 2022) suppose:

- ↳ **Valeurs** reliées à la **justice sociale**, à l'**équité** et l'**inclusion**
- ↳ **Priorité** au **développement professionnel collectif**
- ↳ **Relations** interpersonnelles **authentiques** et de **qualité**
- ↳ **Cohérence** et **régulation** des actions



→ **Valeurs** reliées à la **justice sociale**, à l'**équité** et l'**inclusion**

---

- **Reconnaître** et **valoriser** la **diversité** des acteurs scolaires
- **Communiquer** clairement les **attentes** et la **mission**
- **Accepter** les **tensions** et les **défis** inhérents à l'activisme et au courage moral



→ **Priorité au développement professionnel collectif**

---

- Prioriser **l'amélioration continue**
- Soutenir la **concertation**, la **collaboration**, **l'échange** et les **interactions**
- Promouvoir le **leadership à tous les échelons**



→ **Relations** interpersonnelles **authentiques** et de **qualité**

---

- Accorder de l'**importance** aux relations interpersonnelles
- Favoriser un **environnement propice à la prise de risque**



→ **Cohérence et régulation** des actions

---

- Faire preuve de **transparence** par rapport aux **actions prises**
- **Monitorer l'impact** des changements
- Assurer une **résolution de problèmes**



## Axe **Accompagnement** en contexte de changement **1/5**

**Jamais**  
**(1)**

**Rarement**  
**(2)**

**Parfois**  
**(3)**

**Couramment**  
**(4)**

**Souvent**  
**(5)**

**Toujours**  
**(6)**

J'accorde de l'importance à **ma façon de communiquer** afin que **l'information** soit **claire** et j'invite au **dialogue**

## Axe **Accompagnement** en contexte de changement 2/5

Jamais  
(1)

Rarement  
(2)

Parfois  
(3)

Couramment  
(4)

Souvent  
(5)

Toujours  
(6)

Je favorise une **démarche** d'accompagnement de nature **socioconstructiviste** par rapport aux pratiques des membres de l'équipe

## Axe **Accompagnement** en contexte de changement **3/5**

**Jamais**  
**(1)**

**Rarement**  
**(2)**

**Parfois**  
**(3)**

**Couramment**  
**(4)**

**Souvent**  
**(5)**

**Toujours**  
**(6)**

Je mets en place des **stratégies** pour **favoriser l'apprentissage professionnel** de manière **collaborative** et **interactive**

## Axe **Accompagnement** en contexte de changement 4/5

**Jamais**  
**(1)**

**Rarement**  
**(2)**

**Parfois**  
**(3)**

**Couramment**  
**(4)**

**Souvent**  
**(5)**

**Toujours**  
**(6)**

**J'encourage l'autonomie, la prise de risque et l'innovation** chez le personnel scolaire.

## Axe **Accompagnement** en contexte de changement 5/5

**Jamais**  
**(1)**

**Rarement**  
**(2)**

**Parfois**  
**(3)**

**Couramment**  
**(4)**

**Souvent**  
**(5)**

**Toujours**  
**(6)**

Je contribue à la **création** de **communautés** de **pratiques**



**Accompagner** dans un processus de changement vers des pratiques plus inclusives, visant le bien-être et la réussite de tous et toutes en contexte de diversité (CarlsonBerg et al., 2020; Jean-Martin et al., à paraître; St-Vincent et al., 2022) suppose:

→ **Communication**

→ **Coconstruction**

→ **Prise en compte de la diversité**



## → Communication

---

- Véhiculer un **discours explicite**
- Exercer un **réel dialogue**
- Mettre en place des **conditions** pour une **communication de qualité**



## → Coconstruction

---

- **Coréfléchir**
- Développer les **pratiques de manière itérative**
- Encourager la **progression** et la **complémentarité**





## → Prise en compte de la diversité

---

- Accepter le **rythme** de **chaque personne**
- Valoriser les **principes partagés** de **travail**
- Mettre en évidence les **aspects unificateurs** du changement visé



**Réguler le climat** de l'organisation dans un processus de changement vers des pratiques plus inclusives, visant le bien-être et la réussite de tous et toutes en contexte de diversité (St-Vincent et al., 2022) suppose:

↳ Écouter les **préoccupations** des acteurs

↳ Analyser les **besoins**

↳ Réfléchir aux **solutions avec les acteurs**



*Le **bien-être** des **apprenants** passe en partie par le **bien-être** du **personnel***

[www.Reverbereducation.com](http://www.Reverbereducation.com)

Rechercher produits dans les onglets  
« Gestion du changement organisationnel en contexte de diversité  
dans une visée de bien-être et de réussite »



RÉVERBÈRE

Réseau de recherche et de valorisation de la  
recherche sur le bien-être et la réussite



## Références bibliographiques

- Carlson Berg, L., St-Vincent, L.-A., Huot, A., Labelle, J., Gélinas-Proulx, A. et Lalonde, G. (2021). Stratégies d'accompagnement vers le bien-être et la réussite éducative de tous en contexte de diversité : Coréfléchir et conconstruire. *Apprendre et enseigner aujourd'hui*, 10(2), 20-33 .
- Martin-Jean, E., St-Vincent, L.-A., Thibodeau, S. (en préparation). Stratégies d'accompagnement dans un contexte de changement pour favoriser l'inclusion. Le bien-être et la réussite. Fiche infographique Réverbère / Gestion oragisationnelle.
- Rousseau, N. (2012). *Modèle dynamique de changement accompagné en contexte scolaire. Pour le bien-être et la réussite de tous*. Presses de l'Université du Québec.
- Thibodeau, S., Gélinas-Proulx, A., St-Vincent, L.-A., Leclerc, M., Labelle, J. et Ramel, S. (2016). La direction d'école : un acteur crucial pour l'inclusion scolaire. Dans L. Prud'homme, H. Duchesne, P. Bonvin et R. Vienneau (dir.), *L'inclusion scolaire : ses fondements, ses acteurs et ses pratiques* (p. 57-70). De Boeck.
- St-Vincent, L.-A., Gélinas-Proulx, A., Labelle, J., Carlson Berg, L., Huot, A., Laforme, C. et Lamoureux, B. B. (2022). *La gestion organisationnelle du changement pour le bien-être et la réussite en éducation : ce qu'en dit la recherche*. Presses de l'Université du Québec. [Libre-accès - document en disponible en ligne – octobre 2022]

Toutes les images incluses dans cette présentation proviennent de Freepik | <http://www.freepik.com>

# Merci!



**Lise-Anne St-Vincent**

 [lise-anne.st-vincent@uqtr.ca](mailto:lise-anne.st-vincent@uqtr.ca)

**UQTR**



Université du Québec  
à Trois-Rivières

**Savoir. Surprendre.**



Laboratoire international  
sur l'inclusion scolaire



**RÉVERBÈRE**

Réseau de recherche et de valorisation de la  
recherche sur le bien-être et la réussite