



5<sup>e</sup> SYMPOSIUM  
SUR LE TRANSFERT  
DE CONNAISSANCES  
EN ÉDUCATION

S'ADAPTER POUR MIEUX RÉUSSIR

## Développement de ressources pour prendre en compte son bien-être en tant que leader scolaire en contexte de changements continus

Une présentation de :

**Brigitte Gagnon**, Université de Sherbrooke

**Julie Bazinet, Sonya Denis et Taïga W. Lavallée**, Services éducatifs du CSS des Hautes-Rivières

**Dominique Benoit**, direction d'établissement, CSS des Hautes-Rivières

UDS Université de  
Sherbrooke

Centre  
de services scolaire  
des Hautes-Rivières  
Québec

Un événement organisé par :



Et financé par :

Québec

# Notre communication aujourd'hui

2

## Intention

**Présenter une recherche-action en cours dans un CSS dont les personnes participantes cherchent des réponses à la question suivante:**

- *Comment acquérir et mobiliser différentes ressources en tant que leader scolaire afin d'améliorer ou de maintenir notre bien-être en contexte de changements continus ?*

## Plan de la présentation

- Contexte et objectifs
- Ancrages théoriques
- Méthodologie
- Dispositif
  - Accompagnement collectif
  - Accompagnement individuel
- Illustration d'un projet de développement professionnel par une leader participante

# Éléments de la problématique

3

- Le bien-être du personnel se dégrade en contexte de changement (DeZanet et Vanderberghe, 2003).
- Gravelle (2017) , Pollock, (2017) et Auclair (2021) constatent **la dégradation du bien-être des directions d'établissements scolaires.**
- Le contexte pandémique des dernières années n'a fait qu'accentuer ce portrait de situation. (Hadchiti, Frenette et Dussault, 2020).
- Le bien-être des employés est une **responsabilité partagée** entre différents acteurs d'où l'importance de **sensibiliser et d'outiller le personnel** (Brun, Biron, St-Hilaire, 2009) .
- **L'accompagnement managérial** est un facteur de bien-être généralisable à toute situation d'encadrement (Remoussenard et Ansiau, 2013).
- Sur le plan organisationnel, nous concevons qu'il y a certes du soutien à mettre en place pour favoriser le bien-être des leaders scolaires (Pollock, 2017), mais également, qu'il est important et nécessaire d'offrir à ces leaders **un dispositif de développement professionnel** leur permettant de construire, individuellement et collectivement, **un répertoire de ressources** afin d'être en mesure de **prendre en compte leur propre bien-être au quotidien dans l'exercice d'un leadership contemporain.**

Pour être en mesure de prendre en compte le bien-être des autres,  
il faut d'abord être bien soi-même; **mettre son masque à oxygène!** (Gagnon,2020).



## Contexte au CSSDHR

4

- Milieu scolaire sensibilisé et engagé dans des actions pour la prise en compte du bien-être du personnel et des élèves depuis plusieurs années (Gagnon et Lachapelle, 2022)
- La bienveillance est une valeur importante dans l'organisation (PEVR).

### CEPENDANT

- Depuis la pandémie, les leaders scolaires portent le système éducatif à bout de bras en tentant de maintenir leur équilibre pour assurer en priorité, au quotidien le bien-être des élèves et de leur personnel.
- Dans le cadre d'une enquête réalisée dans ce milieu auprès des leaders scolaires (INSPQ, Jauvin 2020), plusieurs **témoignent** éprouver **différents malaises** ou une **certaine fragilité relativement au bien-être**.
  - **la charge de travail;**
  - **la charge mentale accrue;**
  - **la conciliation travail et vie personnelle;**
  - **le besoin de soutien par les collègues.**

**Intérêt pour l'organisation d'offrir un accompagnement collectif à des leaders désireux d'améliorer ou de maintenir leur bien-être et à développer des ressources pour le faire.**

## Objectifs d'une recherche-action en cours

(2022-2023)

### Pour MAINTENIR OU AMÉLIORER son bien-être en tant que LEADER SCOLAIRE

- Se doter d'un **projet de développement professionnel** axé sur **l'acquisition et la mobilisation de ressources** pour améliorer ou maintenir son bien-être en contexte de changements continus, en documenter la mise en œuvre et les retombées.
- Identifier **les ressources** qui sont davantage prisées et la raison de ses choix.

### Pour soutenir les LEADERS SCOLAIRES dans le maintien ou l'amélioration de leur bien-être, en tant QU'ÉQUIPE D'ACCOMPAGNEMENT

- Développer un **dispositif de développement professionnel** permettant de soutenir les leaders dans la réalisation de leur projet de développement professionnel et la formalisation de leur répertoire de ressources leur permettant d'améliorer ou de maintenir leur bien-être en contexte de changements continus.
- **Formaliser des principes, des pistes d'action, des conditions gagnantes** permettant d'offrir le dispositif de développement professionnel à d'autres leaders de cette organisation ou d'ailleurs éprouvant un besoin semblable dans un contexte similaire.

# En résumé...

- Le CSS a mis en place un grand nombre d'actions permettant de prendre en compte le bien-être des élèves et du personnel scolaire.

**On est bienveillant !**

- Cependant, il importe également d'outiller les leaders afin que ces derniers puissent se maintenir ou améliorer leur propre bien-être en contexte de changements continus.

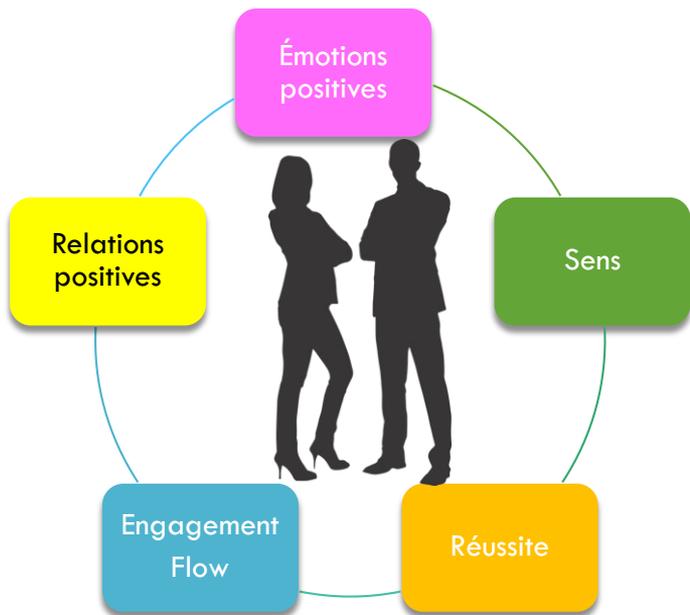
**On veut prêcher par l'exemple !**

# ANCRAGES THÉORIQUES



# QU'EST-CE QUE LE BIEN-ÊTRE DANS LE CADRE DE NOTRE R-A?

## Bien-être psychologique et physique



## Équilibre de vie personnelle et professionnelle

### Forces

Sagesse et connaissance	Courage	Humanité	Justice	Tempérance	Transcendance
<ul style="list-style-type: none"><li>• Créativité</li><li>• Curiosité</li><li>• Amour de l'apprentissage</li><li>• Ouverture d'esprit</li><li>• Discernement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Authenticité</li><li>• Bravoure</li><li>• Persévérance</li><li>• Enthousiasme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bienveillance</li><li>• Amour</li><li>• Intelligence sociale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honnêteté</li><li>• Leadership</li><li>• Collaboration</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pardon et clémence</li><li>• Modestie et humilité</li><li>• Prudence</li><li>• Autorégulation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Appréciation de la beauté</li><li>• Gratitude</li><li>• Espoir</li><li>• Humour</li><li>• Spiritualité</li></ul>

Le **bien-être psychologique et physique** est une **expérience subjective**

- propre à chaque individu.
- attribuable à différentes composantes (**sens, réussite, émotions positives, relations positives, engagement**) et mobilisant **ses forces de caractère**,

qui, combinées de façon unique, permettent d'éprouver **un** sentiment de satisfaction et **d'équilibre** dans les différentes sphères de sa **vie personnelle et professionnelle**.

# MÉTHODOLOGIE



# Notre conception de la recherche-action

## PRÉSUPPOSÉS AU REGARD DE LA RECHERCHE

### DÉFINITION

Une **action de recherche** et d'**éducation** de chercheurs-praticiens qui veulent simultanément soutenir une **transformation significative** pour eux, **s'éduquer et éduquer** et contribuer à la **production de savoirs professionnels**.

### FINALITÉS

CHERCHER



ÉDUCUER

AGIR/TRANSFORMER

### DÉMARCHE



### OUTILS DE COLLECTE

- Journal de bord
- Entretien individuel
- Observation participante
- Comptes rendus
- Traces écologiques

### MÉTHODE D'ANALYSE

- **Mode écriture**

## PRÉSUPPOSÉS AU REGARD DE L'ÉDUCATION

### PERSPECTIVE D'APPRENTI

Projet collectif signifiant  
Partage de valeurs éducatives  
Sentiment d'appartenance  
Engagement individuel et collectif  
Communauté d'apprentissage

### PERSPECTIVE DE SOLLICITUDE

Climat de confiance propice aux apprentissages et au partage de sa vulnérabilité  
Bienveillance  
Relations positives, soutien mutuel  
Connaissance de soi, de ses forces et difficultés  
Accompagnement individuel différencié (coaching)

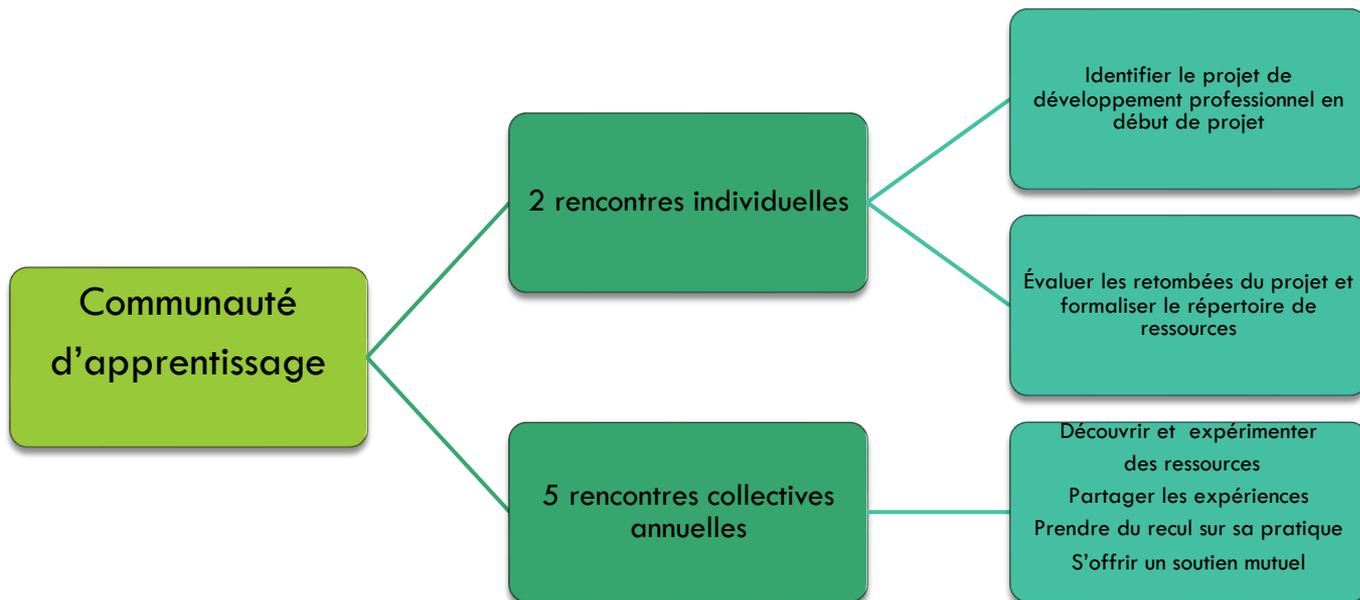
# Organisation des rencontres

10

Préparation  
Situation actuelle et désirée  
Mars - Juin 2022

Planification, actions et régulation  
Septembre - Juin 2023

Évaluation et diffusion  
Septembre 2023



# RENCONTRES COLLECTIVES

Dionne, Lemyre, et Savoie-Zajc, (2010)

Communauté d'apprentissage

# Plan global de la rencontre

12

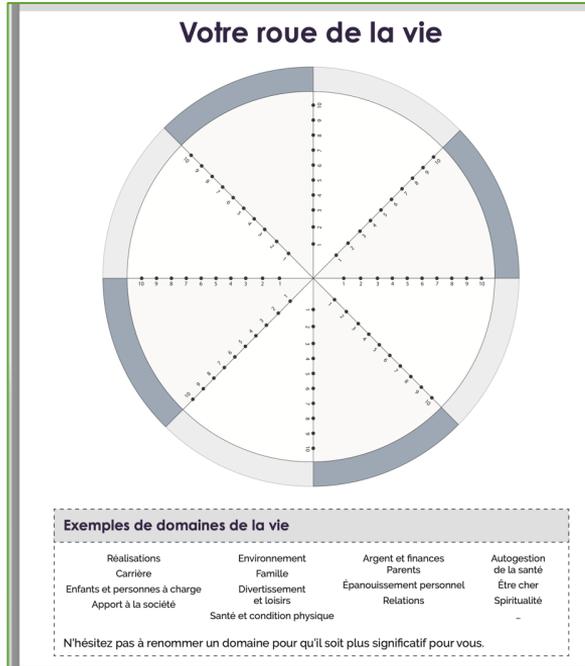
Heures	Contenu
13h15	 <b>Décollage</b> Accueil : Activité climat permettant de parler de son bien-être actuel Rétroviseur Plan de la rencontre
13h45	<b>Vol</b> Capsule théorique portant sur une composante du bien-être à chaque rencontre et échange autour de cet objet
14h00 - 14h45	Exploration ou expérimentation de ressources individuellement ou collectivement à chaque rencontre Plénière
14h45 - 15h00	<b>PAUSE</b>
15h00 - 15h50	Accompagnement mutuel en dyades pour faire l'état d'avancement du projet individuel et s'enrichir mutuellement pour planifier la suite.
15h50 - 16h00	Journal des apprentissages (intégration des apprentissages)
16h00 - 16h15	<b>Atterrissage</b> Pour la prochaine fois... (lectures facultatives sur l'objet du jour et sur le prochain objet) Appréciation de la rencontre 

# ENTRETIENS INDIVIDUELS

2 entretiens (octobre et mai)



# Outils utilisés pour formuler un projet tenant compte des besoins d'équilibre, des forces de caractère et des valeurs du leader.



## Test en ligne sur les forces de caractère



- 1. Perspective**  
WISDOM  
 Bien que vous ne vous considériez pas comme un sage, vos amis vous considèrent ainsi. Ils ont de l'estime pour votre capacité à considérer les choses avec du recul et se tournent vers vous lorsqu'ils ont besoin de conseils. Vous avez une manière de voir les choses qui semble aussi logique aux autres qu'à vous-même.
- 2. Honnêteté, intégrité, et sincérité**  
COURAGE  
 Vous êtes quelqu'un d'honnête. Non seulement vous dites la vérité, mais vous vivez votre vie d'une façon sincère et authentique. Vous savez garder les pieds sur terre, et cela sans prétention ; vous êtes quelqu'un de « vrai ».
- 3. Amour de l'étude, de l'apprentissage**  
WISDOM  
 Vous aimez apprendre de nouvelles choses, que ce soit dans une classe ou par vous-même. Vous avez toujours aimé l'école, la lecture, les nouvelles. Où que vous soyez vous trouvez l'opportunité d'apprendre.
- 4. Gratitude**  
THANKSGIVING  
 Vous êtes conscient des bonnes choses qui vous arrivent et vous ne considérez jamais rien pour acquis. Vos amis et les membres de votre famille savent que vous êtes une personne reconnaissante. Vous prenez toujours le temps d'exprimer vos remerciements.
- 5. Capacité d'aimer et d'être aimé(e)**  
HUMANITY  
 Vous accordez de l'importance aux relations intimes avec les autres, en particulier celles dans lesquelles la confiance et l'attention sont réciproques. Les personnes desquelles vous vous sentez le plus proches sont celles qui se sentent proches de vous.

**EXEMPLE**



# Les projets de développement des leaders

16

## PROJETS INDIVIDUELS DES LEADERS

	<b>Question ou objectifs d'étude de soi dans un projet individuel</b>
S1	<b>Construire mon modèle de leader bienveillant</b> dans le but d'accompagner et d'influencer les « gens » dans mes différents contextes professionnels vers un meilleur bien-être.
S2	Comment puis-je <b>dégager du temps pour prendre soin de moi</b> sans créer des enjeux au niveau professionnel?
S3	Comment puis-je <b>prendre soin de ma santé</b> tout en préservant des disponibilités et du temps de qualité pour les autres? <ul style="list-style-type: none"><li>• Bouger régulièrement (chaque semaine)</li><li>• Me préparer des lunchs santé (chaque semaine)</li><li>• Apprendre et utiliser des techniques de gestion du stress (lorsque nécessaire)</li></ul>
S4	<b>Incarner des pratiques de leadership relatives au bien-être</b> dans mon école afin d'accroître le bien-être individuel et collectif mon personnel.
S5	Comment puis-je davantage <b>prendre soin de moi tout en gardant un équilibre dans les autres sphères de ma vie</b> en <b>diminuant mon sentiment de culpabilité</b> ?
S6	Comment puis-je mieux <b>équilibrer ma qualité de présence auprès de ma famille</b> tout en conservant mon efficacité et mon application dans ma sphère professionnelle?
S7	<i>Comment <b>apprendre à se préserver, porter attention à soi</b>, tout en être <b>performant au travail</b> sans être négligeant de ma santé et vice-versa (équilibre)?</i>
S8	<i>Comment puis-je <b>maintenir mes stratégies et en développer des nouvelles pour viser l'équilibre</b> dans un nouveau contexte professionnel ?</i>



# PRÉSENTATION D'UN PROJET D'UNE LEADER SCOLAIRE

Mon projet de développement professionnel:

Construire mon modèle de leader bienveillante dans le but d'accompagner et d'influencer les gens dans mes différents contextes professionnels vers un meilleur bien-être.

Dominique Benoit

« Quand on jette des petits rayons de bonheur dans la vie d'autrui, l'éclat finit toujours par rejaillir sur soi. »

# Dominique, directrice d'une école primaire

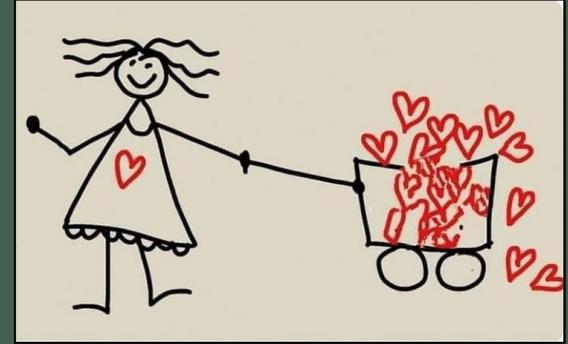
<b>CONTEXTE</b>	<b>Directrice d'école primaire</b> <b>Projet éducatif incluant le bien-être depuis plusieurs années</b>
<b>PRÉSUPPOSÉS</b> Ma conception du bien-être  Mes croyances et valeurs concernant le <b>bien-être</b>  le leadership	<b>Le bien-être c'est un équilibre dans les différentes sphères de ma vie (activités sociales, alimentation, activité physique, sommeil, vacances, organisation)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mon bien-être passe souvent par celui des autres.</li><li>• Aider, rendre service, donner, prendre soin des autres = cela me donne de l'énergie et contribue à mon bien-être.</li><li>• Une journée sans rire est une journée perdue.</li><li>• Il faut être un modèle de bien-être pour que les élèves soient bien.</li><li>• Avoir une attitude positive aide à traverser les épreuves.</li><li>• Une <b>leader</b> possède la crédibilité et l'influence pour pouvoir rassembler les autres vers un but commun.</li><li>• Pour être une bonne <b>leader</b>, il faut être une bonne communicatrice, intègre et respectueuse envers les autres.</li><li>• Une <b>leader</b> doit être un modèle afin que les autres aient envie de la suivre.</li></ul>
<b>INTENTIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prendre soin des autres, s'intéresser à eux, les écouter, partager avec eux.</li><li>• Faire sentir que chacun a sa place, que chacun a son importance.</li><li>• Valoriser le positif, faire jaillir chez l'autres les émotions positives qui augmenteront le bien-être.</li></ul>
<b>ACTIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>POUR MON PROPRE BIEN-ETRE</b></li><li>• Garder du temps pour faire les choses que j'aime.</li><li>• Savoir reconnaître le positif de chaque situation.</li><li>• Vivre quotidiennement des émotions positives.</li><li>• Avoir de la gratitude.</li><li>• S'assurer d'inclure le rire dans chaque journée de travail.</li><li>• <b>AVEC MON ÉQUIPE</b></li><li>• Petits gestes quotidiens: (sourire, saluer, rire, questionner, écouter).</li><li>• Valoriser les bons coups.</li><li>• Être présente et disponible, être impliquée.</li><li>• Être à l'écoute des besoins de chacun, les aider à prendre conscience de ce qui nuit/augmente leur bien-être.</li></ul>

*Faites le bien par petits bouts, là où vous êtes ; car ce sont ces petits bouts de bien, une fois assemblés, qui transforment le monde.*

*Desmond Tutu*

## Mes prises de conscience

- ☆ L'importance de trouver SON équilibre
- ☆ Bien connaître ses valeurs pour demeurer en cohérence avec celles-ci
- ☆ Savoir reconnaître ce qui nous apporte du bien-être
- ☆ L'importance de vivre des émotions positives quotidiennement



## Ce que la communauté m'apporte

- ☆ Un lieu d'échange
- ☆ Des outils pour apprendre à mieux me connaître
- ☆ Des outils pouvant augmenter le bien-être
- ☆ Du temps pour me déposer

## Réinvestissement dans mon travail

- ☆ Groupes de codéveloppement
- ☆ Mentorat/Accompagnement DIP-DEX
- ☆ Projet Moi, toi, nous (CNV)
- ☆ Communauté sur le développement des compétences socio-émotionnelles des élèves
- ☆ Meilleure capacité à surmonter les obstacles



# BIBLIOGRAPHIE

The bottom of the page features two horizontal bars. The left bar is a solid, medium green color. The right bar is a lighter, lime green color and is separated from the left bar by a thin white vertical line.

# Références bibliographiques

- Auclair, É. (2021). *La bienveillance et le bien-être dans la politique de la réussite éducative québécoise de 2017*. [Mémoire de maîtrise inédit. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue]. <https://depositum.uqat.ca/id/eprint/1302>.
- Brun, J-P., Biron, C., et St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Service des communications et des relations avec le milieu (SCRM) de la Faculté des sciences de l'administration. Université Laval. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/rg-618.pdf>
- De Zanet, F. et Vandenberghe, C. (2003). Conséquences des changements dans l'environnement de travail et leur évaluation sur le bien-être. Dans N. Delobbe, G. Karnas, C. Vandenberghe, (dir.), *Bien-être au travail et transformation des organisations*. Actes du 12<sup>e</sup> congrès de psychologie du travail et des organisations, Association internationale de psychologie du travail de langue française. Presses universitaires de Louvain.
- Dionne, L., Lemyre, F. et Savoie-Zajc, L. (2010). Vers une définition englobante de la communauté d'apprentissage (CA) comme dispositif de développement professionnel. *Revue des sciences de l'éducation*. 36(1), 25-43. <https://doi.org/10.7202/043985ar>
- Gagnon, B. (2020). *Recherche-action sur le leadership authentique et postconventionnel et la prise en compte du bien-être du personnel scolaire en contexte de changement*. [Essai doctoral] Université de Sherbrooke. <http://hdl.handle.net/11143/16932>

- Gagnon, B. et Lachapelle, D. (Mai, 2022) *Agir ensemble de façon cohérente et concertée dans un centre de services scolaire pour prendre en compte le bien-être du personnel scolaire en contexte de changement*. (ACFAS, Colloque 515 : Santé mentale et bien-être au travail des personnels scolaires au Québec) 13 mai 2022.
- Gravelle, F. (2017). Impact d'un changement de gouvernance sur la profession de direction d'établissement d'enseignement œuvrant en milieu scolaire québécois et de direction dirigeant des écoles franco-ontariennes. *Recherches & éducations*. <http://journals.openedition.org/rechercheseducations/5273>
- Guay, M-H. et Gagnon, B. (2021). La recherche-action. Dans I. Bourgeois. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec.
- Guay, M-H. et Gagnon, B. (2021). *Quel leadership incarner en tant que chercheuses-praticiennes en contexte de recherche-action pour inspirer celui des directions générales des centres de services scolaire et des commissions scolaires du XXIe siècle? Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*, Sept. 2021. Paris, France. <https://hal.science/hal-03500166>
- Guay, M-H. et Prud'Homme, L. (2018). La recherche-action. Dans T. Karsenti, L. Savoie-Zajc (dir.) *La recherche en éducation. Étapes et approches*. 183-210. Éditions ERPI.
- Hadchiti, R. Frenette, E. et Dussault, M. (2020). Après la pandémie, le beau temps reviendra. Le bien-être des directions d'établissement scolaire. *ED Can*. Septembre 2020. <https://www.edcan.ca/articles/apres-la-pandemie-le-beau-temps-reviendra/?lang=fr>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Éditions Armand Colin.

Park, N. Peterson, C. Seligman, M. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.

Pollock, K. (2017). Directeurs en santé, écoles en santé. Soutenir le bien-être des directeurs. *Revue EDCAN*. <https://www.edcan.ca/articles/healthy-principals-healthy-schools/?lang=fr> (Automne, 2017).

Pratt, D. (2002). Good Teaching: One Size Fits All ? *New Directions in Adult and Continuing Education*. No 93, p. 5-15.

Remoussenard C. et Ansiau. D. (2013). Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. 15-1. <https://doi.org/10.4000/pistes.3337>

Seligman, M. (2011). *La Fabrique du Bonheur*. InterÉditions.

Seligman, M. (2013). *S'épanouir. Pour un nouvel art du bonheur et du bien-être* (Traduit par B. Valdé). Éditions Belfond.