

**Université de Montréal**

*L'appropriation du renouveau pédagogique  
dans un contexte de changement majeur  
par une équipe-école de niveau secondaire*

par  
Sylvie Jodoin

**Département d'administration et fondements de l'éducation  
Faculté des sciences de l'éducation**

**Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ETA6966  
dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)  
en administration de l'éducation**

Avril 2007

© Sylvie Jodoin, 2007

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	3
<b>CHAPITRE 1 : UNE EXPERTISE</b>	4
1.1. LE VOLET PÉDAGOGIQUE	4
1.2. LE VOLET PHILOSOPHIQUE	4
1.3. LE VOLET ÉVALUATION	5
1.4. LE VOLET ORGANISATION SCOLAIRE	5
<b>CHAPITRE 2 : LA DÉMARCHE D'APPROPRIATION DU RENOUVEAU PÉDAGOGIQUE</b>	6
2.1. LA DÉMARCHE	6
2.1.1. Une vision	6
2.1.2. Des conditions psychologiques	7
2.1.3. La mobilisation	8
2.1.3.1 La présentation de l'information – la formation	8
2.1.3.2 L'organisation du temps	9
2.1.3.3 L'utilisation de l'empowerment	10
2.2 LES ÉLÉMENTS ENTRAVANT LA DÉMARCHE	10
2.2.1. Les enjeux	10
2.2.2. L'immaturité de l'équipe et les tensions	11
2.2.3. Le déséquilibre	11
2.2.4. Les attaques personnelles	11
2.2.5. Les échéanciers non-respectés	12
2.2.6. Le stress	12
<b>CHAPITRE 3 : RÉFLEXIONS PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES</b>	13
3.1 LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	13
3.1.1. Un expert en devenir	13
3.1.2. Le leadership transformationnel	13
3.2 LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL	14
3.2.1. De l'inconfort au stress	14
3.2.2. Du mode intuitif au mode réflexif	15
<b>CONCLUSION</b>	16
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	17

## INTRODUCTION

La réforme se retrouve actuellement au cœur des principales préoccupations tant du monde de l'éducation que de la communauté qui y gravite. C'est un sujet émotif qui donne lieu à des débats desquels émergent des réflexions plus qu'intéressantes. Qu'on soit d'accord ou non, nous ne pouvons y échapper, nous devons faire face au changement. Nous devons le susciter et le réaliser adéquatement en maintenant une atmosphère de travail positive en essayant d'éviter les nombreux pièges.

Le premier chapitre de cet ouvrage rejoint les différents volets du programme de formations dans le but de développer une expertise dans ce domaine.

Le deuxième chapitre aborde l'appropriation du nouveau pédagogique par une équipe-école de niveau secondaire dans un contexte de changements majeurs. On y retrouve une démarche efficace afin d'amener le personnel à modifier ses façons de faire tant au niveau pédagogique qu'organisationnel. La deuxième partie de chapitre met en évidence le processus de changement, c'est-à-dire, comment il est possible de prendre ce virage malgré les doutes et les convictions les plus profondes ainsi que les éléments susceptibles de faire tantôt avancer et tantôt freiner l'équipe. Nous ne pouvons parler de changement sans tenir compte de la capacité de l'équipe-école à y faire face selon sa maturité et selon les différents enjeux de chacun.

Finalement, on retrouve dans le dernier chapitre les compétences que l'adjoint sera appelé à développer tout au long de la gestion de ce dossier de même que les difficultés auxquelles ce dernier aura à faire face.

# **CHAPITRE 1 : UNE EXPERTISE**

Il est impensable de gérer un tel dossier sans saisir les tenants et les aboutissants du nouveau pédagogique. Quatre volets doivent être maîtrisés :

## **1.1. LE VOLET PÉDAGOGIQUE**

Le programme de formation est évidemment essentiel. Il ne s'agit pas de s'appropriier les attentes de chacune des matières mais plutôt de comprendre la démarche et qu'elle est la même pour l'ensemble des matières. Les informations pertinentes se retrouvent dans le programme de formation du MELS.

## **1.2. LE VOLET PHILOSOPHIQUE**

Ce volet est la porte d'entrée de l'appropriation de la réforme. C'est la réponse aux questions existentielles du nouveau pédagogique. Saisir la philosophie de base c'est se donner les moyens d'expliquer et de répondre aux questions existentielles du nouveau pédagogique comme : Pourquoi parlons-nous d'une vision du monde? Pourquoi le paradigme d'apprentissage plutôt que celui de l'enseignement? Pourquoi les transversales? Pourquoi les domaines généraux de formation? Pourquoi le socioconstructivisme plutôt que le constructivisme? Pourquoi parler de compétences plutôt que de savoirs? (Perrenoud 1998 p.3) répond à cette dernière question lorsqu'il considère qu'une compétence est beaucoup plus qu'un savoir, la compétence mobilise plusieurs savoirs. (Rey 2000 p.3) aborde les compétences en y opposant les objectifs dans ces termes : « En faisant apprendre des compétences, on s'engage à faire travailler les élèves à tout instant sur des activités suffisamment globales qui ont du sens dans l'univers humain et dont la fonctionnalité apparaît à l'élève. »

Il est évident que la capacité de répondre à ces questions donne la possibilité de soutenir une argumentation et d'augmenter sa crédibilité.

### **1.3. LE VOLET ÉVALUATION**

La compréhension des nouvelles démarches d'évaluation est essentielle telle l'utilisation de l'observation, de l'évaluation en continu, de la situation d'apprentissage et d'évaluation, du portfolio et finalement du bilan de fin de cycle. Ce volet permettra la mise en place de l'accompagnement pédagogique auprès des enseignants. Lafortune (2002) explique qu'il est essentiel de modifier sa façon d'évaluer étant donné que nous ne parlons plus d'objectifs mais de compétences. Jalbert (1998) est un excellent ouvrage servant à élaborer adéquatement un portfolio. Nous y retrouvons toutes les étapes et mises en garde.

### **1.4. LE VOLET ORGANISATION SCOLAIRE**

Dans le contexte du renouveau pédagogique, l'organisation scolaire doit servir les nouveaux modes d'apprentissage. Le cycle de neuf jours en diagonal est-il toujours pertinent ? Il sera important d'en connaître d'autres afin d'orienter notre équipe. D'ailleurs (St-Pierre C. et Céré R. 2001) à travers leur articles proposent de nouveaux modèles américains et européens.

## **CHAPITRE 2 : LA DÉMARCHE D'APPROPRIATION DU RENOUVEAU PÉDAGOGIQUE**

Nous venons de décrire, dans le précédent chapitre, les préalables essentiels pour qu'une direction adjointe puisse mener à terme le dossier de la pédagogie.

Nous présentons dans le présent chapitre une démarche qui pourrait être utilisée par une direction adjointe auprès du conseiller pédagogique afin que ce dernier assure la progression de l'équipe-école.

### **2.1. LA DÉMARCHE**

La vision est la porte « d'entrée en matière » auprès du conseiller pédagogique. Dans le cas où plusieurs conseillers se succéderaient, il serait très important que l'adjoint maintienne sa vision tout au long du processus toujours afin d'assurer la continuité et de ne pas se perdre en cours de route.

#### **2.1.1. Une vision**

Il s'agit ici d'analyser la situation et d'instaurer une continuité. On ne peut élaborer une vision sans toutefois évaluer au préalable les acquis antérieurs tant sur le plan individuel qu'au niveau de l'équipe. Il sera donc important de brosser un tableau clair de la situation de l'école par rapport au renouveau pédagogique et ce, sur tous les points. Cette évaluation est le point de départ de la rencontre entre la direction adjointe et le conseiller pédagogique. Donc, afin de bien faire comprendre où en est l'équipe, il est d'abord essentiel que le conseiller pédagogique soit mis au fait de ce qui a été donné comme formation, incluant les contextes et le vocabulaire. Le conseiller pédagogique s'imprènera ainsi de la façon dont on travaille et vers où on tend.

Le message de la direction adjointe à l'endroit du conseiller pédagogique doit être clair et précis. Il doit saisir la vision à court terme qui se traduit par la formation, la compréhension du renouveau pédagogique, la mise en place de projets individuels ou

collectifs pour arriver à créer à moyen terme un déséquilibre qui aura pour effet, à plus long terme de modifier les structures existantes depuis de nombreuses années et nous parlons ici de l'organisation scolaire.

Donc, la formation du conseiller pédagogique est très importante afin qu'il s'inscrive dans la continuité de ce qui a été fait jusqu'à son arrivée et ce, afin d'éviter, dérapage, décrochage et évitement de la part du personnel.

Plusieurs rencontres entre l'adjointe et le conseiller pédagogique seront nécessaires afin que la formation de ce dernier soit en continu et que nous ne perdions pas de vue où en est l'équipe-école. Il s'agira donc d'être en mesure de prendre régulièrement le pouls puis de rectifier notre démarche en fonction de l'évolution de l'équipe-école.

### **2.1.2. Des conditions psychologiques**

Nous ne devons pas négliger les conditions psychologiques à la réussite du changement soit : la confiance cognitive et affective qui se traduisent par les compétences et les expériences positives, la justice organisationnelle et procédurale ainsi que le support venant de la direction et de l'équipe qui se traduit par le besoin de reconnaissance et de l'appui.

En termes clairs, il est important que le renouveau pédagogique et son appropriation semblent, tant pour la conseillère pédagogique que pour le personnel, simples, faciles d'accès afin que les gens se sentent respectés dans leur façon de s'approprier le renouveau pédagogique. Il faut donc s'assurer que le conseiller pédagogique soit accessible tant au niveau du vocabulaire qu'il utilise qu'au niveau des rencontres avec chacun des membres du personnel qui le souhaite.

L'adjointe se doit donc d'être à l'écoute, juste et reconnaître les bons coups et les efforts, même si les résultats escomptés n'ont pas été atteints et ce, tant au niveau du personnel enseignant que du conseiller pédagogique.

Ce processus développera certainement chez l'équipe le goût de se mobiliser.

### **2.1.3. La mobilisation**

La maximisation des conditions psychologiques n'est qu'une amorce à la mobilisation. La transformation ne peut s'effectuer sans mobilisation. L'adjointe devra mettre en place une structure favorisant une mobilisation soutenue. À cette étape, une rencontre entre le conseiller pédagogique et l'adjointe est essentielle afin que ce dernier saisisse bien ce qui est attendu, toujours dans une préoccupation de continuité. Trois volets doivent être considérés afin de favoriser une mobilisation. Il s'agit de :

#### **2.1.3.1. La présentation de l'information – la formation**

Il s'agit d'abord de donner l'information pertinente au changement telle que suggéré par Côté, Bélanger et Jacques (2004) donc, le quoi, le pourquoi et le comment du changement par la formation continue du personnel amené par Le Boterf (2001). Cette formation en équipe-école devra être réalisée durant les journées pédagogiques. Au préalable, il sera essentiel d'établir avec le CPEPE les modalités de formation. Dans le cas qui nous concerne, il a été décidé qu'à chaque journée pédagogique, nous consacrerions une demie journée pour la formation, laissant ainsi l'autre demi-journée à du travail professionnel.

Cette mise au point permet d'aborder en profondeur les différents volets du renouveau pédagogique tels les principes de base par l'utilisation du power point « La réforme sans perdre la forme » Héneault et Jodoin (2002), les facteurs négatifs du redoublement par le power point « Le re« doux » blement » de Héneault et Jodoin (2001). De plus, l'évaluation doit être abordée par une formation sur le portfolio.

La formation individuelle ou en petite équipe devrait être favorisée en utilisant les budgets provenant du comité local de perfectionnement. Certaines de ces formations

peuvent être prises à l'extérieure de l'école. Les enseignants qui vont chercher de la formation deviennent, à leur retour, des agents multiplicateurs : Par exemple, suite à la formation du portfolio donnée à l'école lors d'une demi-journée pédagogique, les enseignants en informatique peuvent être interpellés par un atelier concernant le portfolio électronique donné à Québec. Dans notre situation de référence, ils ont, par la suite, présenté leur nouvelle connaissance aux autres enseignants et ont su mettre en place le portfolio électronique au 1<sup>er</sup> cycle du secondaire soit en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> sec. Voilà une mobilisation intéressante qui illustre bien le processus de mobilisation.

Il faut grandement encourager le développement de la pédagogie par projet en libérant les enseignants intéressés à élaborer des projets clé en main avec la conseillère pédagogique. La pédagogie par projet est l'une des approches les plus favorables au renouveau pédagogique. Ces formations sont très profitables puisque les enseignants participent directement à la mise en place des projets qui les intéressent personnellement: ils sont, par ce procédé, amenés à saisir les nuances du nouveau programme et à être en mesure d'utiliser une évaluation conforme à la réforme. Nous devons faire ici une mise en garde importante : Il ne faut surtout pas tomber dans l'exclusivité de la pédagogie par projet mais proposer un éventail d'approches même si la pédagogie par projet semble la plus propice à installer l'utilisation du renouveau pédagogique.

#### **2.1.3.2. L'organisation du temps**

Le temps est un facteur qu'il ne faut pas négliger. Les principales raisons données pour ne pas adhérer au renouveau pédagogique est le manque de temps. Si nous voulons mobiliser nos troupes, il faut s'organiser pour trouver du temps de rencontre pour réfléchir, discuter et concevoir que ce soit au niveau du programme, de l'évaluation, du travail d'équipe multi-matières ou multi-niveaux et se rendre compte qu'il faut changer la structure. Donc, du temps pour réfléchir à une nouvelle structure organisationnelle.

On permet donc à notre équipe de pouvoir se mobiliser parce qu'ils ont du temps pour le faire et parce qu'on implique l'équipe aux prises de décision.

### **2.1.3.3. L'utilisation de l'empowerment**

On remarque jusqu'à maintenant que le personnel doit être impliqué dans la démarche. L'empowerment, tel que décrit par Gendron et Faucher (2002), doit être largement utilisé. Le personnel doit faire partie intégrante du processus face aux différentes prises de décision. Le style de gestion participative doit donc être favorisé. Finalement, il faut amener l'équipe à sortir des sentiers battus, à innover par un choix collectif. Le concept de choix collectif a été élaboré par Payette et Champagne (2002).

La compétence nécessaire dans un tel contexte est d'être en mesure de déléguer, de faire confiance et de partager tant les échecs que les réussites.

## **2.2. LES ÉLÉMENTS ENTRAVANT LA DÉMARCHE**

Les enjeux de chacun, le déséquilibre créé, les attaques personnelles ainsi que le stress sont des éléments susceptibles d'éloigner le gestionnaire de son but. Il ne faut surtout pas perdre de vue qu'ils sont parties prenantes de tout changement. Il est donc primordial d'en comprendre leur teneur et de faire en sorte qu'ils soient pris en compte dans notre évaluation du milieu afin d'orienter adéquatement notre démarche.

### **2.2.1. Les enjeux**

Certaines personnes n'adhéreront pas au changement par peur d'une perte éminente que ce soit au niveau de leur expertise, de leur leadership ou autres. Il s'agit d'abord de les rassurer en leur faisant comprendre, subtilement, que leur expertise servira grandement à l'analyse de nouvelles pistes. Dans le cas où on n'a pas su voir cette problématique, il est fort à parier que ces personnes seront les plus problématiques et sauront mettre des freins à notre démarche.

### **2.2.2. L'immaturité de l'équipe et les tensions**

Le travail sera plus long et plus complexe si on fait face à une équipe immature qui s'attend à ce que la direction prenne toutes les décisions. Il faudra développer au préalable leur confiance avant de penser que cette équipe puisse s'impliquer dans un

modèle d'empowerment. Il faudra de la patience surtout, si chacun garde ses petites productions pour soi-même.

Les problèmes se compliquent davantage si des tensions existent entre les membres du personnel. Il faudra être à l'écoute, refuser le « bitchage » et instaurer des activités qui feront en sorte de rapprocher les membres du personnel. Mais, en premier lieu, il est très important de connaître les raisons de ces tensions, d'où elles viennent. Il est primordial de bien cibler les affiliations afin d'orienter adéquatement toute prise de décision.

### **2.2.3. Le déséquilibre**

On a vu que la création du déséquilibre était fortement utilisée dans cette démarche. Par contre, il faut rééquilibrer le déséquilibre. Il faut être en mesure de suggérer, de faire réfléchir et d'accepter les nouvelles pistes amenées par l'équipe. On doit toujours maintenir dans l'esprit des gens que tout est possible. Il s'agit de sélectionner adéquatement la façon de faire.

### **2.2.4. Les attaques personnelles**

Il y aura, bien sûr, des attaques au bien-fondé de la réforme et ce, à tous les niveaux que ce soit de la pédagogie par projets, de l'évaluation, du portfolio, du non-redoublement etc. Il s'agit de s'abstraire et de toujours considérer que nous ne sommes que le messenger. Les attaques ne sont pas personnelles; elles visent le ministère et indiquent l'état de peur et de désarroi face aux changements.

### **2.2.5. Les échéanciers non-respectés**

Nous avons parlé antérieurement de vision à court et à long terme mais, il n'a jamais été question d'échéancier. Il est essentiel de respecter le rythme de croisière de l'équipe. Ce qui est dangereux, c'est de vouloir à tout prix arriver à nos fins dans les délais que nous pensions réalistes. Il faut absolument accepter l'erreur parce qu'on doit s'attendre à ce qu'il y en ait plusieurs. Il faut aussi accepter de reculer ce qui nous permettra probablement de mieux sauter.

### **2.2.6. Le stress**

La lecture des enjeux, le déséquilibre que nous avons créé, les attaques qu'elles soient personnelles ou non, le rythme de croisière prévu non respecté sont tous des facteurs qui risquent de créer beaucoup de stress négatif. L'accumulation de stress négatif peut vouloir dire burn-out et maladies diverses. Le Dr. Dufour (2003) a une définition intéressante du stress. Il écrit : « La croyance populaire veut que le stress soit causé par les difficultés de la vie quotidienne, qu'engendrent les maladies. C'est tout à fait faux! Ce n'est pas le stress lui-même qui est négatif, mais nos réactions face à lui. Ce sont nos réactions négatives qui engendrent les maladies » (p. 75). Donc, le stress n'est pas nécessairement négatif c'est plutôt notre façon d'y réagir qui engendre les complications physiologiques.

**E n conclusion de ce chapitre**, il ne faut pas perdre de vue que l'adjointe ne doit pas se substituer au conseiller pédagogique. Elle doit l'amener à une compréhension du milieu et faire en sorte qu'elle puisse fournir la formation nécessaire à faire vivre les visions qu'elles soient à court, moyen ou long terme. Par contre, l'adjointe se doit de soutenir son conseiller, mettre de temps à autre son grain de sel, participer aux discussions quelque fois formelles et très souvent informelles dans le but de favoriser le développement de la crédibilité du conseiller pédagogique surtout dans un contexte d'instabilité du personnel en conseilance pédagogique.

## **CHAPITRE 3 : RÉFLEXIONS PROFESSIONNELLES ET PERSONNELLES**

Amener une équipe à changer, à modifier ses façons de faire dans un contexte de réforme pédagogique exige des compétences spécifiques : Au niveau professionnel, l'expertise et le savoir faire sont essentielles. Au niveau personnel, plusieurs variables peuvent faciliter le cours de nos actions telle la canalisation de l'émotivité qui accompagne généralement le gestionnaire en devenir ainsi que la capacité d'accéder au mode réflexif.

### **3.1. LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

#### **3.1.1. Un expert en devenir**

Le leadership, contrairement à ce que certains pourraient croire, ne repose pas seulement sur des compétences interpersonnelles. Le gestionnaire pour se transformer en leader, pédagogique de surcroît, doit s'appropriier les connaissances. Il est donc essentiel qu'il devienne un expert en la matière.

C'est alors que cette expertise lui permettra de développer une vision réaliste qui lui permettra d'acquérir une crédibilité certaine et obtenir, ainsi, le leadership nécessaire afin de réaliser les objectifs visés.

Donc, avoir un leadership d'expertise est essentiel mais il ne faut pas négliger les habiletés nécessaires afin d'actualiser cette démarche. Ces habiletés nous les retrouvons à travers un type spécifique de leadership, soit le leadership transformationnel.

#### **3.1.2. Le leadership transformationnel**

Comme mentionné plus haut, certaines habiletés sont essentielles au leader pédagogique afin d'amener son équipe à bon port.

Le leader pédagogique, de type transformationnel, a une bonne capacité d'écoute, est orienté vers les individus, est empathique à ce que son personnel vit, comprend leurs enjeux, a une bonne lecture de la position de chacun dans l'école. Nous parlons donc ici

de la reconnaissance individuelle. Dans la mesure où le leader a su utiliser cette approche, il pourra amener son équipe à une réflexion certaine afin de faire changer les choses.

De plus, le gestionnaire en devenir doit utiliser une gestion du changement par la vision dont les leviers sont l'identification, l'information, l'intéressement et finalement l'appropriation qui permet l'initiative et la créativité. C'est le « gestionnaire plus » de Pelletier (1998) qui allie « gestionnaire et leader ». Donc, ne pas se limiter simplement à l'administration mais de développer aussi le profil d'un leader. Nous sommes aussi devant la transformation des idées et de la vision en action dans la réalité par Langlois et Lapointe (2002). De plus, Luc (2004) dit que « Chaque vision est fonction de la personne ou du groupe, de son histoire, de ses intérêts, et des enjeux soulevés selon les contextes » (p.120). Ce qui nous amène à dire que le tout doit se dérouler dans une atmosphère respectueuse du rythme et de la personnalité de chaque individu.

Donc, le leadership transformationnel permet une vision à court et à plus long terme, permet d'entrevoir vers quoi nous tendons et être en mesure de planifier en fonction des buts fixés. Mais une vision reste un souhait et ce n'est pas une fin en soi. D'ailleurs, Luc (2004) l'exprime bien lorsqu'elle écrit : « Une vision est dynamique et elle évolue dans le temps selon les opportunités » (p.113).

L'obligation de modifier une vision, voilà une situation inconfortable qui risque d'atteindre l'émotivité d'un jeune gestionnaire et de le faire basculer dans une zone dangereuse de stress.

## **3.2. LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL**

### **3.2.1. De l'inconfort au stress**

Malgré toute l'expertise et les habiletés acquises on se rend vite compte que la réalité du terrain change souvent la donne. On peut se bercer de mots et de beaux principes, mais le contact avec les dossiers s'accompagne d'émotivité qu'il faut savoir canaliser.

Il faut s'attendre à l'inconfort des premiers pas. Lorsqu'on gère un nouveau dossier, il est normal d'être inconfortable, d'avoir peur de faire un faux pas. La compétence est l'amalgame des connaissances et des stratégies et habiletés. L'assurance

s'acquiert avec l'expérience. Il faut donc laisser le temps de faire son œuvre et surtout prendre conscience qu'il faut prendre le temps d'apprendre.

Le plus dangereux est de glisser dans un stress inutile qui bouscule et amène à prendre des décisions irréfléchies et de passer au mode intuitif. Malheureusement, cette réalité mène inexorablement à diminuer sa crédibilité, son pouvoir.

### **3.2.2. Du mode intuitif au mode réflexif**

Réagir intuitivement n'est pas un défaut en soi. Il faut savoir l'utiliser à bon escient. Par contre, la capacité de prendre une distance puis d'expliquer ses gestes et percevoir les tenants et les aboutissants permet l'acquisition d'une compétence certaine. C'est alors que les réactions ne sont plus en mode intuitif mais viennent d'accéder au mode conscient en ce qui a trait aux actes professionnels. C'est alors que la crédibilité est rétablie et qu'un certain pouvoir est accordé. D'ailleurs, Gather Thurler (2000) décrit bien ce phénomène lorsqu'elle mentionne que :

*« le leadership implique un processus constant de (re)construction du sens, durant lequel les leaders sont constamment en train d'analyser leurs propres actions, ainsi que celles des autres acteurs pour mieux comprendre le processus en cours et les significations que celui-ci prend pour l'ensemble des acteurs concernés » (p.177).*

En guise de conclusion à ce chapitre et permettant de boucler la boucle, il est essentiel de saisir que rien ne se perd et que pour passer du mode intuitif au mode réactif il est important d'acquérir une solide expertise.

## CONCLUSION

Cette communication fut un survol de la façon dont le dossier pédagogique peut être géré en situation de modification des approches. Il se veut notamment un outil polyvalent permettant à un jeune gestionnaire de mener à terme un tel dossier transférable dans tout milieu.

Tout changement n'est certes pas dû au hasard. Il doit être réfléchi, développé et organisé en fonction de plusieurs aspects : Initialement, il s'agit de s'approprier les différents volets du renouveau pédagogique pour, par la suite, analyser la situation et instaurer une continuité afin de développer une vision commune tout en maintenant des conditions psychologiques positives. De plus, il faut mettre en place une structure favorisant la mobilisation en offrant de la formation, en facilitant les moments de rencontre et en intégrant le personnel aux prises de décisions. Considérer les enjeux de chacun et identifier les rôles dans le milieu sont des éléments facilitant grandement le processus de changement. Contourner les pièges, déterminer la maturité de l'équipe, créer le déséquilibre, éviter de trop s'inquiéter parce qu'on ne rencontre pas les délais sont aussi des éléments non-négligeables.

Voilà les aspects qui ont été discutés tout au long de ce travail et qui saura, nous l'espérons, amener le lecteur à identifier les principaux éléments susceptibles de provoquer la réussite d'une telle entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- Côté N., Bélanger L., & Jacques J. (1994) *La dimension humaine des organisations*. Boucherville : Gaétan Morin éditeur.
- Dufour D. (2003). *Les tremblements intérieurs. Accepter et vivre ses émotions*. Montréal : Les Éditions de l'homme.
- Gather Thurler M. (2000). *Innovier au cœur de l'établissement scolaire*. ESF éditeur. Collection Pédagogies. Issy-les-Moulineaux
- Gendron P.J., & Faucher C. (2002) *Les nouvelles stratégies de coaching*. Montréal : Les Éditions de l'Homme.
- Héneault F., Jodoin S. (2001). Le re« doux »blement. Production Power Point.
- Héneault F., Jodoin S. (2002). *La Réforme sans perdre la forme*. Production Power Point.
- Jalbert P. (1998). *Le Portfolio : Au service de l'apprentissage et de l'évaluation*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Lafortune L. (2002). Une pratique réflexive pour accompagner l'évaluation. *Revue Québec Français*, 127, 71-73.
- Langlois L., & Lapointe C.(2002) *Le leadership en éducation*. Montréal-Toronto : Chenelière/McGraw-Hill
- Le Boterf G. (2001). *Construire les compétences individuelle et collectives*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Luc É. (2004) *Le leadership partagé*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal
- MELS (2004). *Programme de formation de l'école québécoise. Enseignement secondaire, premier cycle*
- Payette A., & Champagne C. (2002) *Le Groupe de Codéveloppement professionnel*. Québec : Presses de l'université du Québec
- Pelletier G., (1998). *Gestionnaire, leader ou... artiste : de l'utopie décaée à l'action de direction*. *Ressources humaines*, 12, 3, 89-95
- Perrenoud P. (1998). Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs? *Revue Résonances. Mensuel de l'école Valaisanne no. 3, Dossier « Savoirs et compétences »*, 3-7.
- Rey B. (2000). Peut-on enseigner des compétences? *Conférence d'ouverture du colloque de l'Association des cadres scolaires du Québec*. Québec, 29 novembre 2000.
- St-Pierre C. et Céré R. (2001). Aménager le temps autrement au secondaire. *Revue Vie pédagogique*, 121, novembre-décembre, 47-49.