

L'inclusion et le bien-être en éducation : comment être une personne leadeuse-accompagnatrice ?

Auteurs

Bianca B-Lamoureux

Candidate au Ph.D., Université de Sherbrooke.

Suzanne Guillemette

Professeure titulaire, Université de Sherbrooke

Andréanne Gélinas-Proulx

Professeure, Université du Québec en Outaouais.

Publié le 04 Oct 2023

CTREQ

Mis à jour le 29 Sep 2023

Les institutions sont appelées à appliquer les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) et il en va de même dans le système éducatif. Or, comment être une personne leadeuse-accompagnatrice afin que son milieu éducatif soit concrètement inclusif et vise le bien-être de tous les membres de sa communauté ? La combinaison des concepts d'accompagnement ainsi que de leadership inclusif et transformatif révèle l'importance de développer une réflexivité constante et critique à l'égard de ses biais inconscients et ses préjugés. S'inscrire dans un tel processus de prise de conscience des systèmes d'oppression vécus par des personnes de la communauté éducative et s'engager dans un processus de responsabilisation à l'égard de ses privilèges gagnent à être soutenu par un accompagnement particulier visant une réelle émancipation individuelle et collective.

Cet article a été rédigé à la suite de la conférence présentée au 5^e symposium : [L'accompagnement par et pour les leaders soutenant le changement en faveur de l'inclusion, du bien-être et de la réussite en éducation](#). Pour en savoir plus, voici le lien vers un [document relatif à la présentation](#) ainsi que le lien vers la [vidéo complète de la conférence](#).

Les défis de la diversité en éducation : miser sur l'inclusion équitable et le bien-être de toute la communauté éducative

La pluralité en éducation mène à prendre conscience de l'importance de milieux éducatifs ouverts et respectueux de la diversité de la communauté éducative en favorisant l'inclusion et le bien-être de ses membres (B-Lamoureux, 2018, 2021 ; CSÉ, 2017, 2020, 2021 ; Gouvernement du Québec, 2017 ; UNESCO, 2020 ; St-Vincent *et al.*, 2022). La [diversité](#) est un état de fait relevant la singularité humaine dynamisée dans des contextes différents, des situations problèmes et des environnements particuliers. Force est de constater que des personnes de [groupes minorisés](#) en éducation n'ont pas accès aux mêmes possibilités,

ressources et pouvoirs décisionnels réservés au groupe social dominant en éducation. Par conséquent, celles-ci sont discriminées au regard des différentes formes de leur diversité, ce qui mine la justice sociale, complexifie la mission éducative d'inclusion et, par ricochet, nuit à leur contribution citoyenne tout comme à leur bien-être.

Promouvoir l'inclusion exige, de la part des personnes de la communauté éducative, d'agir avec équité en assurant un traitement différencié répondant aux besoins de la diversité des personnes afin d'atteindre une égalité concrète pour soutenir l'actualisation du plein potentiel de chaque personne (Borri-Anadon *et al.*, 2021 ; Larochelle-Audet *et al.*, 2018, 2020). C'est donc en partageant les pouvoirs et en redistribuant les ressources pour enrayer les iniquités, les exclusions et les discriminations systémiques que l'on inclut réellement toutes les personnes circulant dans les établissements éducatifs. La visée étant de développer un *mieux vivre ensemble* où toutes les personnes mettent leurs forces à contribution *dans* et *pour* la collectivité.

L'accompagnement, une posture particulière

L'accompagnement joue un rôle clé dans cette démarche de prise de conscience critique et il semble avoir le potentiel de permettre de développer le leadership inclusif et transformatif des membres de la communauté éducative (B-Lamoureux *et al.*, 2023 ; Gélinas-Proulx et Shields, 2022). Dans le processus synergique et dynamique d'accompagnement, la personne accompagnatrice use de sollicitude pour soutenir l'ajustement et la transformation de la pratique (Guillemette, 2021a). Cela exige une posture particulière d'écoute, de décodage, d'interrogation et d'interprétation des manifestations perçues d'acquiescement ou de résistance (Guillemette, 2023). Il s'agit donc de lire attentivement le moment présent, *ce qui en est, ce qui se joue* afin de réaliser une prise de conscience du *comment cela se joue* au sens de lire toute situation avec intelligence (Guillemette, 2021b). Être une personne accompagnatrice engage donc un savoir-être et un savoir-faire particulier pour soutenir la [réflexivité](#).

Comment être une personne leadeuse-accompagnatrice inclusive et transformatrice ?

Être une personne accompagnatrice déployant un leadership inclusif et transformatif engage donc les savoir-être et savoir-faire particuliers conjugués aux savoirs liés à la justice sociale, l'équité, l'inclusion et le bien-être en contexte de diversité. Conséquemment, il est indispensable d'adresser ses propres présupposés, plus particulièrement ses [biais inconscients](#) et ses préjugés. De plus, se responsabiliser au regard de ses privilèges dans une recherche constante d'authenticité et d'épanouissement collectif en étant soi-même formé et accompagné est émancipateur. Pour ce faire, cette démarche de réflexivité implique de mettre en lumière les rapports dissimulés de domination et de discrimination des milieux éducatifs qui minent l'équité et l'inclusion ainsi que la réussite et le bien-être de la diversité de notre communauté éducative. S'ensuivent l'ajustement vers des comportements inclusifs et la transformation de ses pratiques en faveur d'un bien-être individuel indissociable du bien-être collectif en raison des interrelations et des interconnexions des membres de la communauté.

Pour citer ce travail

B-Lamoureux, B., Guillemette, S. et Gélinas-Proulx, A. (2023). L'inclusion et le bien-être en éducation : comment être une personne leadeuse-accompagnatrice?
<https://rire.ctreq.qc.ca/linclusion-et-le-bienetre-en-education-comment-etre-une-personne-leadeuse-accompagnatrice/>

Liste des références

B-Lamoureux, B. (2018). Rapport de lectures sur des modèles d'accompagnement favorisant le développement du leadership inclusif de la direction d'établissement scolaire [Université du Québec en Outaouais]. <http://di.uqo.ca/id/eprint/1046/>

B-Lamoureux, B. (2021, avril). Le leadership de la direction d'établissement scolaire en contexte de diversité au service d'un paradigme d'équité et d'inclusion de la communauté éducative [communication par affiche]. 8e Colloque international en éducation au Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante (CRIFPE).
<https://colloque2021.crifpe.ca/fr/papers/view-file/3053>

B-Lamoureux, B., Gélinas-Proulx, A. et Guillemette, S. (2023, 19 avril). *Inclusion, bien-être et réussite éducative : Quel accompagnement ?* [communication]. 5e Symposium sur le transfert de connaissances en éducation du Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec [CTREQ]. <https://www.youtube.com/watch?v=feCk8n64yE>

Borri-Anadon, C., Desmarais, M.-É., Rousseau, N., Giguère, M.-H. et Kenny, A. (2021). Le bien-être et la réussite en contexte de diversité : un cadre enrichi pour le RÉVERBÈRE.
https://reverbereeducation.com/wp-content/uploads/2022/02/Cadre-Diversite-re%CC%81ussite-Reverbere-2022_final.pdf

Conseil supérieur de l'éducation [CSÉ]. (2017). Pour une école riche de tous ses élèves : s'adapter à la diversité des élèves, de la maternelle à la 5e année du secondaire. Gouvernement du Québec. <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/10/50-0500-AV-ecole-riche-eleves.pdf>

Conseil supérieur de l'éducation [CSÉ]. (2020). Le bien-être de l'enfant à l'école : faisons nos devoirs. Gouvernement du Québec. <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/50-0524-AV-bien-etre-enfant-4.pdf>

Conseil supérieur de l'éducation [CSÉ]. (2021). Santé et bien-être du personnel enseignant : portrait de la situation et pistes de solutions. Gouvernement du Québec.
<https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2021/01/50-2114-ER-Sante-bien-etre-du-personnel.pdf>

Gélinas-Proulx, A. et Shields, C. M. (2022). *Leading for Equity and Social Justice : Systemic Transformation in Canadian Education*. University of Toronto Press.
<https://utorontopress.com/9781487542511/leading-for-equity-and-social-justice/>

Gouvernement du Québec. (2017). *Politique de la réussite éducative*. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur [MÉES].
http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/politiques_orientations/politique_reussite_educative_10juillet_F_1.pdf

Guillemette, S. (soumis). Posture de la personne animatrice-accompagnatrice de l'APP, regard croisé au travers une recherche-action. Revue de l'analyse de pratiques professionnelles. <https://www.analysedepratique.org/>

Guillemette, S. (2021a). Accompagner l'émergence de projets d'établissements apprenants dans le cadre de démarches de recherche-action. JFD Éditions.

Guillemette, S. (2021b). Intelligence de situation : de la théorie à la pratique... qu'en est-il ? Dans I. Vachon, S. Guillemette et G. Vincent (dir.), La conseillancce pédagogique, une profession au service des écoles québécoises (p. 81-88). JFD Éditions.

Larochelle-Audet, J., Magnan, M.-O., Doré, E., Potvin, M., St-Vincent, L.-A., Gélinas-Proulx, A. et Amboulé Abath, A. (2020). Diriger et agir pour l'équité, l'inclusion et la justice sociale: boîte à outils pour les directions d'établissement d'enseignement. Observatoire sur la formation à la diversité et l'équité (OFDE). <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs4027379>

Larochelle-Audet, J., Magnan, M.-O. et Potvin, M. (2018). Les compétences des directions en matière d'équité et de diversité : pistes pour les cadres de référence et la formation. http://ofde.ca/wp-content/uploads/2018/03/Groupe-directions_rapport_avril2018_vf.pdf

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture [UNESCO]. (2020). Résumé du Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2020 : Inclusion et éducation : Tous, sans exception. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373721_fre

St-Vincent, L.-A., Gélinas-Proulx, A., Labelle, J., Carlson Berg, L., Huot, A., Laforme, C. et B-Lamoureux, B. (2022). 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. https://extranet.puq.ca/media/produits/documents/3269_9782760558090.pdf