



HAL
open science

Comment les leaders scolaires conçoivent-ils le bien-être et en soutiennent-ils la prise en compte dans leur établissement ?

Brigitte Gagnon, Marie-Hélène Guay

► To cite this version:

Brigitte Gagnon, Marie-Hélène Guay. Comment les leaders scolaires conçoivent-ils le bien-être et en soutiennent-ils la prise en compte dans leur établissement ?. Biennale Internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnels, Éditions 2023, Sep 2023, Paris Auditorium du Grand Palais, France. hal-04478816

HAL Id: hal-04478816

<https://hal.science/hal-04478816>

Submitted on 26 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Comment les leaders scolaires conçoivent-ils le bien-être et en soutiennent-ils la prise en compte dans leur établissement ?

Brigitte Gagnon, D.Éd. et Marie-Hélène Guay, Ph.D.

1. PROBLÉMATIQUE

Au Québec et ailleurs, nos sociétés sont confrontées à de nombreux défis. L'environnement est de plus en plus complexe, incertain, ambigu et volatile (Petrie, 2014). La population expérimente un rythme de vie effréné et des situations familiales, sociales, météorologiques, technologiques et économiques inédites (CSE, 2020). Certains parlent même de défis existentiels (Al Alam, 2022). Or, en éducation, des attentes élevées sont maintenues envers les élèves, le personnel et les organisations scolaires sur le plan de la réussite, de l'amélioration continue et de la performance (Aucoin et col., 2019; CSE, 2020).

Dans ce contexte, le concept de bien-être est devenu un axe important des réformes en éducation (Espinosa et Rousseau; 2018) en tant que levier essentiel de la réussite (CSE, 2020; Aucoin, et col., 2019). D'ailleurs, le *ministère de l'Éducation du Québec* a récemment élaboré une stratégie d'entraide éducative et de bien-être à l'école en guise de soutien au réseau scolaire dans le déploiement d'initiatives pour favoriser le bien-être à l'école (Gouvernement du Québec, 2021). Le thème du bien-être est désormais bien perceptible dans de nombreux projets éducatifs d'établissements scolaires (Goyette et Martineau, 2020).

Au Québec et ailleurs au Canada, le bien-être est un objet d'étude en éducation largement approfondi notamment par, Al Alam, 2022; Aucoin et col., 2019 ; Beaumont et Pelletier, 2021; Bowen et col., 2022; CSE, 2020; Gagnon, 2020; Gagnon et col, 2023; Goyette et col., 2020; Goyette,2023; Gravelle, 2019; Hadchiti et col.,2020; Laurie, 2019; Papazian-Zohrabian et Mamprin, 2020; Rondeau, 2019; Rousseau et col., 2022; Tessier et col., 2020; Théorêt et Leroux, 2014; etc. On propose des conceptions, des modèles, des ressources ou des programmes pour soutenir le bien-être des élèves, des enseignants, des directions d'établissement ou de l'ensemble des acteurs scolaires.

La plupart des recherches susmentionnées sont influencées par les travaux de chercheurs dans le champ de la philosophie et de la psychologie où le bien-être est souvent conceptualisé à partir de deux paradigmes à savoir l'hédonisme et l'eudémonisme (Boniwell et Henry, 2007). Dans une **perspective hédoniste**, le bien-être correspond à la satisfaction des désirs, aux émotions positives, au plaisir et à l'évitement des émotions négatives pour la recherche d'une vie plaisante. Le but des recherches effectuées dans cette perspective est de maximiser le bonheur des individus. Dans une **perspective eudémonique**, le bien-être est plutôt une retombée d'une vie remplie de sens, où la personne vit en concordance avec elle-même, tournée vers l'accomplissement de soi et l'épanouissement au service d'idéaux sociaux. On constate que les définitions du bien-

être se révèlent associées à l'une ou l'autre de ces deux perspectives ou sont considérées complémentaires et interdépendantes (Dagenais-Desmarais, 2010). Depuis plus d'une vingtaine d'années, l'influence du courant de psychologie positive est bien perceptible dans les recherches pour soutenir la prise en compte du bien-être où on s'intéresse aux conditions de développement optimal et d'épanouissement des personnes et des organisations (Martin-Krumm et Tarquinio, 2019; Peterson et Park, 2005; Seligman, 2013; Shankland et col., 2020).

On observe ainsi, désormais, une large variété de définitions du bien-être dont il n'existe pas de représentation consensuelle (CSE, 2020; Dagenais-Desmarais, 2010). Les leaders scolaires et leurs équipes sont confrontés à cet état de fait pour sélectionner des ressources cohérentes en fonction de ce qu'ils croient, de ce qu'ils veulent et de leur contexte pour en soutenir la prise en compte. Il y a là un enjeu important, car tel que le soulignent plusieurs auteurs, il s'avère essentiel que les leaders et leurs équipes prennent le temps de se donner une définition partagée du bien-être pour actualiser une démarche concertée et durable afin de le prendre en compte de façon différenciée (Beaumont et Pelletier, 2021 ; Bowen et col., 2022 ; CSE, 2020; Laurie, 2019; Papazian-Zohrabian et Mamprin, 2020).

Notre article propose un tel cadre de réflexion aux leaders scolaires et leurs équipes. Il s'inscrit donc résolument dans l'axe de la Biennale portant sur **l'analyse de besoins et conduite des actions de construction des sujets**. Il apporte une réponse à la question suivante : *Comment les leaders scolaires conçoivent-ils le bien-être et en soutiennent-ils la prise en compte dans leur établissement ?*

Avant de présenter la méthodologie permettant de répondre à cette question, nous précisons le sens donné ici au concept de leadership en éducation en soutien à la prise en compte du bien-être.

2. ANCORAGE THÉORIQUE : Qu'est-ce que le leadership en éducation en soutien à la prise en compte du bien-être ?

Au Québec et ailleurs dans le monde, le concept de leadership a été largement étudié en éducation par les chercheurs en gestion et en administration scolaire (Marzano et col., 2016 ; Poirel et col., 2020.) Une large proportion des conceptions ou des typologies proposées présentent le leadership en décrivant les caractéristiques, les traits ou les styles des leaders¹. Pour notre part, en continuité avec nos travaux antérieurs (Guay et Gagnon, 2020a, 2021 ; ADGSQ et col., 2022) et en cours (Guay et Gagnon, acceptée), nous adoptons une perspective constructiviste développementale du leadership défini comme un processus d'influence d'une personne ou d'un groupe de personnes incarnant un agir compétent et conscient propre à développer celui d'autrui en contexte d'actualisation d'une transformation significative pour eux. L'agir compétent est

¹ Un leader est une personne qui a développé et qui assume son pouvoir d'influence. Toute personne exerçant une fonction en éducation peut être considérée comme leader; cadre de services, directions d'établissement, professionnels, enseignants et autres (Guay et Gagnon, 2020a).

conscient correspond alors à la capacité de cette personne ou de ces personnes à mettre en œuvre des actions efficaces permettant de transformer des situations significatives en fonction d'intentions et de présupposés² explicites adaptés au contexte.

La figure suivante illustre cet agir compétent et conscient d'un leader ou d'un groupe de leaders scolaires en contexte de prise en compte du bien-être. Un leader ou un groupe de leaders scolaires capable de répondre, en conscience et en cohérence, aux questions suivantes optimise son apport potentiel au soutien à la prise en compte du bien-être dans son établissement scolaire : *Quels sont nos présupposés au regard du bien-être ? Quelles sont nos intentions au regard de la prise en compte du bien-être dans notre établissement ? Quelles actions souhaitons-nous prioriser pour soutenir la prise en compte du bien-être ? Quelle est notre lecture de notre contexte actuel soutenant la prise en compte du bien-être ?*



Figure 1. L'agir compétent et conscient d'un leader ou d'un groupe de leaders en contexte de prise en compte du bien-être.

Cet agir compétent et conscient peut prendre différentes formes et évoluer au fil du temps en fonction du stade de développement du ou des leaders scolaires. Nous avons choisi de décrire quatre principaux stades de développement de cet agir compétent et conscient, individuel ou collectif, c'est-à-dire : 1) le stade conformiste ; 2) le stade performant ; 3) le stade pluraliste et 4) le stade évolutif. À chacun de ces stades, tel qu'en témoigne la figure 2, la lecture du contexte, les présupposés, les intentions et les actions prioritaires diffèrent chez les leaders. Au fur et à mesure qu'un leader ou un groupe de leaders se développe, on constate un élargissement de ses manières de penser, d'être et de faire.

² Un présupposé est ici entendu comme un « référent décrivant ce qu'une personne ou un groupe de personnes considère vrai et croit, conceptualisé en termes de théories de référence et de croyances et valeurs inspirant son agir » (ADGSQ et col. p. 32).

Chaque stade inclut les apprentissages et les capacités du stade précédent. À chaque bond de conscience, la personne élargit son répertoire de ressources pour aborder les situations de plus en plus complexes dans une perspective de plus en plus systémique.

<p>Présupposés: On influence en assurant le respect des règles et des normes.</p> <p>Intention: Ordonner, sécuriser</p> <p>Actions prioritaires: Opérationnel court terme – imposition</p> <p>Contexte: Une armée à diriger</p>	<p>Présupposés: On influence en soutenant l'atteinte d'objectifs ambitieux et de pratiques démontrées efficaces.</p> <p>Intention: Performer, se distinguer</p> <p>Actions prioritaires: Stratégique moyen terme – concertation</p> <p>Contexte: Une machine à optimiser</p>	<p>Présupposés: On influence par le développement des personnes, Individuellement et collectivement.</p> <p>Intention: Mobiliser, collaborer,</p> <p>Actions prioritaires: Systémique long terme – collaboration</p> <p>Contexte: Une communauté à créer</p>	<p>Présupposés: On influence par un regard conscient sur soi et le monde.</p> <p>Intention: Inspirer, relier</p> <p>Actions prioritaires: Ici et maintenant – incarnation</p> <p>Contexte: Un écosystème émergent</p>
Leadership conformiste	Leadership performant	Leadership pluraliste	Leader évolutif

Figure 2. Résumé des présupposés, des intentions et actions prioritaires et de la lecture du contexte d'un leader ou d'un groupe de leaders selon son état de développement.

3. MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à la question *Comment les leaders scolaires conçoivent-ils le bien-être et en soutiennent-ils la prise en compte dans leur établissement ?* nous avons mobilisé la théorie constructiviste développementale susmentionnée afin de mettre à jour les différentes incarnations de l'agir compétent et conscient de leaders scolaires pour soutenir la prise en compte du bien-être dans leur établissement scolaire. Précisément, nous avons cherché à décrire les présupposés, les intentions et les actions prioritaires et la lecture du contexte des leaders scolaires et de leurs équipes selon leur état de développement. Pour ce faire, un corpus d'une quinzaine d'écrits scientifiques et professionnels sur le bien-être et le soutien à la prise en compte du bien-être en contexte scolaire a été constitué. Ceux-ci parus entre 2014 et 2023 sont principalement attribuables à des chercheurs québécois ou canadiens puisque ce sont eux qui proposent des ressources dans les milieux scolaires au Québec. Nous étions à la recherche des conceptions de bien-être dans diverses situations pédagogiques ou professionnelles concernant les élèves et les acteurs scolaires. Nous avons également pris en compte des données praxéologiques provenant de recherches-actions où nous avons accompagné des leaders dont l'objet central était la prise en compte du bien-être dans leur contexte éducatif. (Gagnon, 2020; Gagnon et col., 2023) Nous avons fait une analyse par

questionnement analytique³ de ces écrits (Paillé et Muchielli, 2016) en constituant des fiches permettant de repérer la lecture du contexte par les auteurs et les praticiens, leurs présupposés, sur le bien-être ainsi leurs intentions et leurs actions prioritaires pour le prendre en compte. Nous avons ensuite classé les données recueillies en fonction des quatre stades de conscience des leaders et leurs équipes (conformiste, performant, pluraliste et évolutif). Cette analyse a rendu possible une première esquisse d'un cadre de réflexion pour permettre à des leaders scolaires et leurs équipes d'objectiver et de négocier leurs présupposés, intentions et actions concernant le bien-être et ce, de façon adaptée à leur contexte.

Étant conscientes des limites de notre méthodologie puisque nous ne considérons qu'un nombre restreint d'articles scientifiques et professionnels et de contextes praxéologiques, nous n'avons pas l'ambition de dresser un portrait exhaustif, mais plutôt d'illustrer, de façon exploratoire, *des manières de penser, d'être et de faire* de leaders et de leurs équipes propres à chaque stade de conscience relativement à la prise en compte du bien-être.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Comment les leaders scolaires conçoivent-ils le bien-être et en soutiennent-ils la prise en compte dans leur établissement ? Dans les lignes qui suivent, nous illustrons les réponses qu'apporte un leader ou un groupe de leaders à cette question selon l'état de développement de leur agir professionnel compétent et conscient. Dans le but de faire voir l'élargissement progressif et souhaitable de cet agir des leaders scolaires dans le soutien à la prise en compte du bien-être, chaque état de développement de cet agir est présenté en y intégrant les acquis des stades précédents.

4.1. STADE DE CONSCIENCE CONFORMISTE

CONTEXTE : Un leader ou un groupe de leaders au stade conformiste voit son contexte soumis à des conditions externes difficiles au regard desquelles il considère prioritaire d'outiller les élèves et les équipes-écoles. De son point de vue, des politiques, des programmes et des mesures gouvernementales constituent des leviers essentiels pour ce faire.

INTENTIONS : Un leader ou un groupe de leaders au stade conformiste souhaite réduire les problèmes de stress et d'anxiété provoqués par les conditions externes difficiles susmentionnées (*ex.: pandémie, conditions de travail, pauvreté, violence, détresse, épuisement, mauvaises conditions de santé physique, psychologique et émotionnelle*) vécues par les élèves et les équipes-écoles. Il agit non seulement pour renverser la vapeur concernant les problèmes de santé et de mal-être, mais également

³ Selon Paillé et Muchielli (2016), l'analyse par questionnement analytique consiste à 1) formuler des questions en fonction de l'intention de l'analyste, 2) soumettre le corpus pertinent à ces diverses questions 3) répondre progressivement à ces questions en générant des énoncés, des propositions, textes synthétiques, etc.

pour favoriser un meilleur bien-être dans un environnement sain et sécuritaire, empreint de relations et d'émotions positives et de bienveillance. Il désire répondre aux besoins suivants perçus fondamentaux : sécurité, stabilité, environnement sain, respect, bienveillance, relations positives, appartenance.

PRÉSUPPOSÉS : Le bien-être est ici largement envisagé selon une perspective hédoniste, c'est-à-dire en tant qu'expérience subjective d'émotions et de relations positives.

ACTIONS PRIORITAIRES : Un leader ou un groupe de leaders au stade conformiste priorise des actions visant à offrir un environnement sain et sécuritaire, à développer un sentiment d'appartenance et à motiver les élèves et l'équipe-école. Il encourage l'enseignement des comportements positifs, des compétences socioémotionnelles et des bonnes habitudes de vie (exercices physiques, santé, alimentation, sommeil).

4.2. STADE DE CONSCIENCE PERFORMANT

CONTEXTE : Un leader ou un groupe de leaders au stade performant a soutenu la mise en place d'un environnement sain et sécuritaire, le développement de relations et d'émotions positives. Or, il constate que ce n'est pas suffisant. Il fait désormais une lecture plus large du contexte et des besoins prioritaires des élèves et de l'équipe-école en portant attention au fait que dans la société actuelle, on baigne dans une culture qui valorise le « toujours plus, du toujours mieux », motivée par des standards d'excellence, d'efficacité et de réussite. À ce stade, le bien-être est influencé par des conditions externes, mais la personne peut se donner un pouvoir interne afin d'agir sur des aspects positifs. Des programmes validés par la recherche et des modèles crédibles dont l'efficacité a été démontrée sont perçus comme des ressources utiles pour soutenir le bien-être.

INTENTIONS : Un leader ou un groupe de leaders au stade performant favorise l'épanouissement des élèves et du personnel scolaire afin de permettre à chacun de réussir en misant sur ses forces pour contribuer à la réussite éducative. En plus des besoins énoncés au stade précédent, les besoins fondamentaux à satisfaire sont, par exemple, l'autonomie, la réussite, la motivation, l'épanouissement, la reconnaissance, la liberté, l'optimisme, l'engagement.

PRÉSUPPOSÉS : Un leader ou un groupe de leaders au stade performant a compris que le bien-être est une condition permettant d'assurer la réussite, et l'atteinte de résultats ambitieux. La conception du bien-être eudémonique en tant que processus de développement optimal et d'épanouissement pour l'amélioration de la vie des personnes et des organisations l'inspire. La personne a le pouvoir de se concentrer et de renforcer les aspects positifs de sa vie pour éprouver du bien-être.

ACTIONS : Un leader ou un groupe de leaders au stade performant encourage les élèves et les adultes à être des acteurs de leur réussite et de leur bien-être en se fixant des

objectifs motivants, ambitieux et explicites correspondant à leurs besoins différenciés afin de se sentir engagés. Il propose des activités éducatives de connaissance de soi. Il soutient le développement et l'utilisation des forces, des talents, des compétences des élèves et du personnel. Il les encourage à les mobiliser avec optimisme, au service de la mission et de leur épanouissement. Les actions de reconnaissance envers les élèves et le personnel sont perçues comme contributives au bien-être.

4.3. STADE DE CONSCIENCE PLURALISTE

CONTEXTE : Un leader ou un groupe de leaders au stade pluraliste voit son environnement sécurisé. Le climat scolaire est positif et les élèves et le personnel sont engagés en mobilisant leurs forces au service de la mission, de l'atteinte d'objectifs ambitieux et de leur épanouissement. Or, il vit une certaine lassitude et une perte de sens face aux nouvelles réalités sociales perçues en mutation constante. Il se rend à l'évidence que l'optimisation continue comporte ses limites et qu'il n'aura jamais une compréhension et une maîtrise permanente de l'environnement. La diversité des personnes, et le changement perpétuel sont désormais considérés comme la norme.

INTENTIONS : Un leader ou un groupe de leaders au stade pluraliste souhaite œuvrer à un monde éducatif meilleur où le bien-être de tous est pris en compte dans les actions quotidiennes. En ce sens, il lui importe de travailler en collaboration et en interdépendance positive avec les autres. En plus de prendre en compte les besoins prioritaires des stades conformiste et performant, il porte une attention aux besoins fondamentaux suivants: le sens, la gratitude, les relations positives, collaboratives et interdépendantes, l'empathie, la compassion, l'altruisme, etc.

PRÉSUPPOSÉS : Le bien-être est multidimensionnel et multifactoriel et tributaire des conditions externes et internes. Le bien-être est ici considéré comme un sentiment d'équilibre dans toutes les dimensions de l'être (physique, mentale, émotionnelle, relationnelle, etc.) Il importe donc de prendre conscience de ses besoins et de ceux des autres pour être en mesure, au quotidien, d'accomplir ensemble la mission éducative.

ACTIONS : Les actions d'un leader ou d'un groupe de leaders en soutien à la prise en compte du bien-être au stade pluraliste sont infusées dans le travail quotidien davantage qu'enseignées de façon explicite à partir de programmes ou de modèles éprouvés par la recherche. Il encourage des moments en classe avec les élèves ou lors des rencontres collaboratives pour prendre en compte l'état de bien-être des personnes présentes, pour écouter les besoins exprimés grâce à un dialogue authentique et bienveillant. Cela permet à chacun de contribuer au collectif, au mieux, en fonction de son état interne en toute conscience. Il développe un dialogue authentique, bienveillant, permettant l'expression des sentiments et besoins à prendre en compte dans le travail collaboratif. Il mise sur des interventions universelles à long terme. Il établit une vision partagée, appuyée sur des référents communs au regard du bien-être.

4.4. STADE DE CONSCIENCE ÉVOLUTIF

CONTEXTE : Lors du passage au stade évolutif, un leader ou d'un groupe de leaders a mis en œuvre les actions nécessaires pour offrir un environnement scolaire positif et sécuritaire, favoriser la réussite et l'épanouissement, créer des espaces de dialogue ouverts pour prendre en compte les besoins de chacun au quotidien afin d'agir ensemble vers l'atteinte de la mission éducative. Il prend désormais conscience que, peu importe le contexte, la souffrance et le bien-être sont les deux côtés d'une même pièce et font partie de l'expérience humaine dans un monde en mouvance et impermanent. Il souhaite envisager l'avenir dans une perspective durable (survie des sociétés, écologie, économie, équité sociale) en agissant au mieux tous les jours, en toute conscience, avec un certain lâcher-prise sur les résultats.

INTENTIONS : Un leader ou un groupe de leaders au stade évolutif est au service de ce que la vie demande pour veiller au bien-être dans tous les écosystèmes nécessaires à un monde durable. Il prend conscience qu'il ne peut soutenir le bien-être des autres sans se préoccuper d'abord de lui-même afin d'incarner des manières d'être et de faire permettant de conserver un équilibre, peu importe les circonstances externes. En plus des besoins pris en compte aux stades précédents, il est soucieux des besoins fondamentaux suivants : résilience, acceptation, compassion, transcendance, spiritualité, lâcher-prise, sagesse, sérénité, espoir, foi, présence, connexion à l'environnement naturel et social.

PRÉSUPPOSÉS : Au stade évolutif, le bien-être est envisagé comme un état de paix et de cohérence intérieure indépendant de ce qui survient en soi et autour de soi. Habituellement ancré dans une profonde spiritualité, il est perceptible chez un leader ou un groupe de leaders capable de témoigner de sagesse et d'équilibre interne nonobstant les forces opposées agissant sur lui.

ACTIONS : Un leader ou un groupe de leaders au stade évolutif priorise des actions permettant à eux-mêmes et aux autres de développer cet état de paix et de cohérence intérieure. Il apprend et enseigne la méditation en pleine conscience, le focusing, le yoga, la cohérence cardiaque, le scan corporel, l'autoempathie, etc. Il s'entraîne à être un témoin observateur et bienveillant de ses expériences, sans les juger. Il y voit des essentiels pour se relier à soi et aux autres, par l'accueil, l'écoute, l'autocompassion et la compassion. Il lui importe de renégocier sans cesse le sens commun de l'expérience, peu importe le contexte, et de garder espoir et foi en la vie en s'appuyant sur une pratique spirituelle régulière.

Le tableau 1 synthétise les informations susmentionnées sous la forme d'un cadre de réflexion permettant à un leader ou un groupe de leaders de réfléchir à sa conception du bien-être et à sa cohérence, dans son contexte, avec ses intentions et ses actions prioritaires pour soutenir la prise en compte du bien-être dans son établissement scolaire.

Agir compétent et conscient d'un leader ou d'un groupe de leaders	CADRE DE RÉFLEXION	
	Pour le leader ou le groupe de leaders	Exemples de pistes de réponses selon les différents stades du développement de la conscience
CONTEXTE	<i>Quelle est notre lecture du contexte concernant le bien-être dans notre école ou notre organisation?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Un environnement comportant des conditions externes difficiles. • Une culture de performance valorisant le toujours plus et mieux. • Un monde en changements perpétuels où les réalités sociales sont en mutation constante et la diversité une nouvelle norme. • Un monde où la souffrance fait partie de l'expérience humaine et avec laquelle il importe de composer, au mieux, peu importe les circonstances. • Autres?
INTENTIONS	<i>Quelles sont nos intentions au regard de la prise en compte du bien-être dans notre établissement ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les problèmes de stress et d'anxiété provoqués par les conditions externes difficiles et favoriser un climat sain et sécuritaire. • Favoriser l'épanouissement et la réussite en misant sur les forces de chacun pour l'atteinte de la mission éducative. • Développer un environnement éducatif où le bien-être individuel et collectif est infusé dans les actions quotidiennes. • Développer la résilience et la présence attentive afin de maintenir un état de paix intérieure et l'équilibre, peu importe l'impermanence des contextes dans tous les écosystèmes. • Autres?
PRÉSUPPOSÉS	<i>Quels sont nos présupposés au regard du bien-être ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Une expérience subjective d'émotions et de relations positives où les émotions négatives sont réduites au maximum. • Un processus de développement et d'épanouissement optimal permettant d'améliorer la vie des personnes et des organisations par le renforcement des forces vives et l'adoption d'une approche positive. • Un sentiment d'équilibre dans toutes les dimensions de l'être (physique, émotionnel, cognitif, relationnel, etc.) et dans ses relations aux autres. • Un état de paix et de cohérence intérieur indépendant de ce qui survient en soi et autour de soi. • Autres?
ACTIONS	<i>Quelles actions souhaitons-nous prioriser pour soutenir la prise en compte du bien-être ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir un environnement sain et sécuritaire et soutenir le développement de comportements positifs ou de compétences socioémotionnelles ou des bonnes habitudes de vie. • Reconnaître et encourager le dépassement de soi, en soutenir le développement des forces et des compétences pour assurer la réussite éducative. • Intégrer à la vie de classe ou aux rencontres d'équipe un espace de dialogue pour verbaliser ses besoins et entendre ceux des autres afin de les prendre en compte dans le travail collaboratif. • Développer la présence attentive, des pratiques de yoga ou de respiration et l'autocompassion. • Autres?

Tableau 1. Cadre de réflexion permettant à un leader ou un groupe de leaders de conscientiser ce qu'est pour lui le bien-être et sa façon privilégiée d'en soutenir la prise en compte.

5. CONCLUSION

Notre intention était de répondre à la question: *Comment les leaders scolaires conçoivent-ils le bien-être et en soutiennent-ils la prise en compte dans leur établissement ?* Pour ce faire, nous avons décrit différentes conceptions du bien-être et la façon de le prendre en compte à travers la lentille du leadership envisagé dans une perspective constructiviste développementale.

Toutes les conceptions du bien-être et du soutien à sa prise en compte sont à honorer parce que chaque leader ou équipe de leaders est amené à mobiliser une conception du bien-être et à poser des actions cohérentes à ses présupposés, ses intentions et sa lecture du contexte. Or, nous sommes également d'avis que nous gagnons désormais à envisager le bien-être et sa prise en compte dans une perspective de plus en plus vaste, dite évolutive, la plus à même de contribuer, au cœur de la complexité actuelle, à la survie des humains et des écosystèmes de notre planète.

BIBLIOGRAPHIE

- ADGSQ, Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2022). *Le leadership des directions générales scolaires : Un cadre de référence pour le définir, le développer et le consolider ensemble.* <https://adgsq.ca/adgsq/cadre-de-reference-sur-le-leadership-des-directions-generales-scolaires/>
- Al Alam, J. (2022). *Dimensions favorisant le bien-être, la résilience et la spiritualité chez les directions d'école de langue française en Ontario et au Liban au regard de la psychologie positive.* [Thèse de doctorat en philosophie en administration éducationnelle. Université d'Ottawa.] https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/43670/1/Al_Alam_Jean_2022_these.pdf
- Aucoin, A., Borri-Anadon, C., Huot, A., Ouellet, S., Richard, J., Rivest, A-C. et Saumure, V. (2019). *Le bien-être et la réussite en contexte de diversité : un cadre pour le Réverbère.* Réverbère. <https://reverbereeducation.com/wp-content/uploads/2021/12/Bien-etre-et-reussite-en-contexte-de-diversite-cadre-pour-le-REVERBERE.pdf>
- Beaumont, C. et Pelletier, M., (2021). *Trousse d'intervention pour le bien-être à l'école des jeunes élèves : Un guide pour le personnel scolaire intervenant en 1^{re}, 2^e, et 3^e année.* Collection de la Chaire. Université Laval. https://www.violence-ecole.ulaval.ca/fichiers/site_chaire_cbeaumont_v2/documents/Actualites/Trousse_Bien_etre_1_2_3_mai_2021.pdf

- Bowen, F., Morissette, E., Levasseur, C., Marion, É., Carpentier, G., Poirel, E., Beaumont, C., Leadbeater, B., Beaulieu, J., Ouellet-Morin, I., St-Cyr, C., Cantin, S. et Fullan, M. (2022). Vers un partenariat pour la création de milieux scolaires favorisant durablement et de façon efficiente la socialisation et le bien-être psychologique des élèves et du personnel. *Revue canadienne de santé mentale communautaire*. Vol. 41 (3). P. 123-138.
- Boniwell I., Henry J. (2007). Developing conception of well-being : Advancing subjective, hedonic and eudémonic theories. *Social Psychological Review*, Vol. 9. No. 1 April 2007.
- Conseil supérieur de l'éducation, (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-2.pdf>
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. [Thèse de psychologie du travail et des organisations.] Université de Montréal. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3916>
- Espinosa, G. et Rousseau, N. (2018) Le bien-être à l'école et l'apport de la psychopédagogie. Dans Rousseau, N. et Espinosa, G. (dir.). *Le bien-être à l'école; enjeux et stratégies gagnantes*. Presses de l'université du Québec.
- 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., Bazinet, J, Denis, S. et Waelput-Lavallée, T. (2023). *Développement de ressources pour prendre en compte son bien-être en tant que leader scolaire en contexte de changements continu*. CTREQ. 5^e symposium sur le transfert des connaissances en éducation. Université Laval, Québec. 19 avril 2023.
- Gouvernement du Québec (2021). *Ouvrir grand les portes de la réussite. La Stratégie d'entraide éducative et de bien-être à l'école*. Ministère de l'Éducation. <http://Users/brigittegagnon/Desktop/Strategie-entraide-educative-bien-etre-ecole.pdf>
- Goyette, N. (2023). Améliorer l'insertion professionnelle d'enseignantes novices par le développement d'une identité professionnelle positive prenant appui sur la psycho-pédagogie du bien-être. *Phronesis*, 12, 130-149. <https://www.cairn.info/revue--2023-2-page-130.htm>.
- Goyette, N. et Martineau, S. (2020). Introduction. Le bien-être sous différents aspects. Dans Goyette, N. et Martineau S. (dir.). *Le bien-être en enseignement Tensions entre espoirs et déceptions*. Presses de l'Université du Québec (1-7).

- Goyette, N. Gagnon, B., Bazinet, J. et Martineau, S. (2020). La communauté d'apprentissage au service du développement de l'agir compétent d'enseignantes du primaire en lien avec la psychopédagogie du bien-être. Dans Goyette, N. et Martineau, S. (dir.). *Le bien-être en enseignement. Tensions, entre espoirs et déceptions*. Presses de l'Université du Québec.
- Gravelle, F. (2019). Bien-être des directions d'établissement d'enseignement : entre passion et usure du métier. *Revue Direction*, 262, 47-49. <https://www.snpden.net/wp-content/uploads/2020/01/direction262.pdf>
- Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2020a). *Esquisse d'une théorie constructiviste développementale du leadership en éducation*. Actes du symposium L'influence des chefs d'établissement d'enseignement : Activité, pouvoir et développement tenu dans le cadre du colloque international de l'Actualité de la recherche en éducation et formation (AREF) 2019. Bordeaux, France, p. 62-72. <https://aref2019.sciencesconf.org/resource/page/id/20>
- Guay, M-H et Gagnon, B.(2020b). Un modèle d'accompagnement du développement pédagogique et organisationnel pour soutenir la mise en œuvre d'un modèle de réponse à l'intervention. *Enfance en difficulté*, 7, 27-50. <https://www.erudit.org/fr/revues/enfance/2020-v7-enfance05384/1070382ar/>
- 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 scolaires et des commissions scolaires du XXI^e 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 Gagnon, B. (acceptée). *Les directions générales scolaires du Québec : leaders du développement d'un système éducatif durable en tant qu'organisation apprenante*. ACFAS 2023 - Symposium de l'ADERAE (no.) 9-10 mai 2023.
- Hadchiti, R., Frenette, E. et Dussault, M. (2020). Après la pandémie, le beau temps reviendra. Le bien-être des directions d'établissement scolaire. *Revue EdCan*. Septembre 2020. <https://www.edcan.ca/articles/apres-la-pandemie-le-beau-temps-reviendra/?lang=fr>
- Laurie, R. (2019). Prospérer et s'épanouir avec le Cadre du milieu de travail positif (CMTP). Optimisation du bien-être de l'engagement et de la performance. *Revue EdCan*. Décembre 2019. 36-38.
- Martin-Krumm, C. et Tarquinio, C. (2019). *Psychologie positive. État des savoirs, champs d'application et perspectives*. Dunod.
- Marzano, R. J., Water, T. et McNulty, B. (2016). *Le leadership scolaire. De la recherche aux résultats*. Presses de l'Université du Québec.

- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e édition). Armand Colin.
- Papazian-Zohrabian, G., et Mamprin, C. (2020). *L'École en temps de pandémie. Favoriser le bien-être des élèves et des enseignants. Un guide à l'intention du personnel scolaire*. Université de Montréal.
- Peterson, C et Park, N. (2005). Classification et évaluation des forces de caractère. *Revue québécoise de psychologie*, 26-1, 23-40.
- Petrie, N. (2014). *Vertical leadership – Part 1. Developing Leaders for a Complex World*. Center for Creative Leadership.
- Poirel, E., Lauzon, N. et Clément, L. (2020). *L'actualisation du leadership*. Presses de l'Université du Québec.
- Rondeau, K. (2019). La présence au service de l'accompagnement de soi, source de mieux-être et vivre. Dans Rondeau, K et Jutras, F. (dir.). *L'accompagnement du développement personnel et professionnel en éducation. S'accompagner, accompagner, être accompagné*. Presses de l'Université du Québec.
- Rousseau, N. et Espinosa, G. (2018). *Le bien-être à l'école : Enjeux et stratégies gagnantes*. Presses de l'Université du Québec.
- Rousseau, N., Laforme, C. et Giguère, M-H. (2022). Le bien-être à l'école selon la perspective des personnes apprenantes : l'importance de la relation enseignant-élève et outils mobilisés. *Revue internationale de communication et de socialisation*. 9(2) 157-172.
- Seligman, M. (2013). *S'épanouir. Pour un nouvel art du bonheur et du bien-être*. Éditions Belfond.
- Shankland, R., Durand, J-P., Paucsik, M., Kotsou, I. et André, C. (2020). *Mettre en œuvre un programme de psychologie positive*. Dunod.
- Tessier, D., Imbert, B. et Shankland, R. (2020). Promouvoir la motivation et le bien-être des enseignants et des élèves. Le programme ProMoBE. Dans Goyette, N. et Martineau, S. (dir.). *Le bien-être en enseignement. Tensions entre espoir et déceptions*. Presses de L'Université du Québec.
- Théorêt, M. et Leroux, M. (2014). *Comment améliorer le bien-être et la santé des enseignants?* De Boeck.