



## APPROCHE RÉFLEXIVE EN GESTION DE L'ÉDUCATION

### Guide d'accompagnement

De quelle façon, propulsée dans l'action, la direction d'établissement d'enseignement peut-elle trouver des solutions? Comment prendre des décisions, communiquer des orientations, atteindre des objectifs, répondre à des demandes et à des attentes tout en maintenant un climat d'harmonie dans une visée de réussite éducative?

Peu de place est accordée à la prise de recul et à la remise en question. Pourtant, la pratique réflexive intégrée aux actions sur le terrain s'avère une avenue pertinente et nécessaire dans le développement professionnel de la direction d'établissement.

Les mises en situation exposées dans cet ouvrage vous aideront à améliorer vos aptitudes réflexives. De nombreux exercices rattachés à des cas types concrets permettront de vous projeter dans l'exercice de vos fonctions. De plus, les outils proposés favoriseront l'utilisation de cette pratique réflexive dans votre quotidien.

*Approche réflexive en gestion de l'éducation*, destiné au personnel de direction d'établissement d'enseignement en exercice ou en formation, se veut un guide d'accompagnement. S'appuyant sur des spécialistes du domaine, il présente les aspects importants pour le développement d'une pratique réflexive sur et dans l'action quotidienne.

**Huguette Drouin, Emmanuel Poirel  
et Alain Huot**

2025 | 138 pages

Collection **Formation et développement professionnel  
des directions d'établissement d'enseignement** sous  
la direction de Emmanuel Poirel, Nancy Lauzon et Louise Clément

978-2-7605-6106-9

**30,00 \$**

**PAPIER**

COLLECTION

Formation et développement  
professionnel des directions  
d'établissement d'enseignement

**CHAPITRE 1****Connaître la pratique réflexive afin de l'intégrer dans sa pratique professionnelle**

- 1.1 Quelques résultats de recherche permettant d'apprivoiser la nature de la pratique réflexive suivis d'un exercice en lien avec chacun des auteurs
- 1.2 Situation professionnelle 1 (partie 1) : pratique de gestion portant sur l'amélioration des résultats d'élèves de 4<sup>e</sup> secondaire en mathématiques
- 1.3 Processus d'apprentissage expérientiel de Kolb (1984) et son application au développement des compétences professionnelles
- 1.4 Processus d'apprentissage de Kolb mis en pratique

**CHAPITRE 2****La compétence et son application dans une situation professionnelle**

- 2.1 Niveaux de compétences
- 2.2 Trouver des manifestations observables sous forme d'indicateurs SMART
- 2.3 Niveaux de compétences selon Dreyfus (2004)
- 2.4 Pouvoirs dans le développement d'une compétence
- 2.5 Situation professionnelle 1 (partie 2) : l'intervention de la directrice adjointe auprès de l'enseignant et des élèves

**CHAPITRE 3****La pratique réflexive dans un groupe de codéveloppement professionnel**

- 3.1 Groupe de codéveloppement professionnel selon Champagne (2021) et Payette et Champagne (1997) : définition, objectifs et principes
- 3.2 Bases d'une formation à la pratique réflexive en groupe selon Vacher (2015)
- 3.3 Situation professionnelle 2 : l'école La Colombe accueille un nouveau directeur (partie 1)
- 3.4 Situation professionnelle 2 : l'expérience du directeur de l'école La Colombe avec le groupe de codéveloppement professionnel (partie 2)

**CHAPITRE 4****La pratique réflexive au service du développement professionnel**

- 4.1 Autre angle de vue sur la pratique réflexive
- 4.2 Dix paramètres pour l'encadrement de la gestion de situations professionnelles types
- 4.3 Dix-huit questions utiles pour soutenir la pratique réflexive

**CHAPITRE 5****Exemples de situations professionnelles types**

- 5.1 Situation professionnelle 3 : faire appliquer le plan de lutte contre l'intimidation et la violence
- 5.2 Situation professionnelle 4 : arriver à terminer les dossiers et à gérer le débordement de la tâche
- 5.3 Situation professionnelle 5 : gérer des conflits entre des membres du personnel
- 5.4 Situation professionnelle 6 : présenter un budget équilibré au conseil d'établissement qui tienne compte des attentes des parents, du centre de services scolaire et du personnel
- 5.5 Situations professionnelles types à compléter
- 5.6 Situations professionnelles types et codéveloppement professionnel

**CONCLUSION****ANNEXE 1 Journal de bord réflexif**

**HUGUETTE DROUIN** a été enseignante, conseillère pédagogique, coordonnatrice de l'enseignement, directrice adjointe et directrice d'établissement au Centre de services scolaire Marie-Victorin. Elle est détentric de Ph. D en administration de l'éducation de l'Université de Montréal où elle a été professeure invitée et substitut.

**EMMANUEL POIREL** est professeur titulaire au Département d'administration et fondements de l'éducation à l'Université de Montréal. Il dirige le Groupe de recherche et d'intervention sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec (GRIDE).

**ALAIN HUOT** (Ph. D., UQAM) est professeur titulaire en administration de l'éducation à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il intervient en enseignement supérieur depuis plus de 20 ans principalement en amélioration continue. La place du bien-être dans les rapports humains/organisationnels est au coeur de ses actions. Il est chercheur au GRIDE, au LIRES, au Réverbère ainsi qu'au CRIFPE. Il agit également à titre de président de l'ADERAE.