

LES ÉMOTIONS AU CŒUR DE L'ACTION DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE



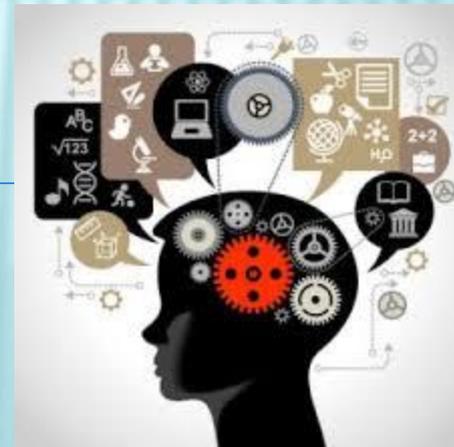
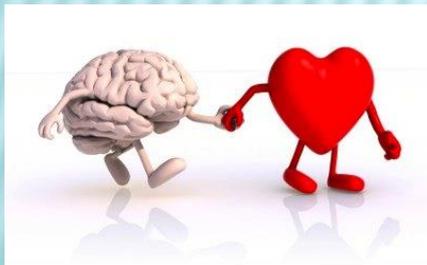
Emmanuel Poirel Ph.D.
Université de Montréal

AMDES
8 mai 2015

LA FACE CACHÉE DU CERVEAU

Semaine nationale de la
santé mentale
4 au 10 mai 2015

PRENEZ UNE PAUSE :
DÉGAGEZ VOTRE ESPRIT



INFLUENCE DES TRAUMATISMES ET DEUILS SUR L'APPRENTISSAGE DES ÉLÈVES



**Garine Papazian-
Zohrabian**

- **Le processus de deuil est universel**
 - Comprend 5 phases
- **Le besoin sous-jacent est de parler**
 - Pour pouvoir parler, il faut que quelqu'un écoute
- **Trois défis pour les directions**
 - Prendre le temps
 - Favoriser le développement professionnel des enseignants
 - Écouter les parents

ENSEMBLE AVEC NOS DIFFÉRENCES DANS UN CONTEXTE D'INTÉGRATION SCOLAIRE

- Les enfants ont tous des besoins et des talents
- L'estime de soi est au cœur de la réussite
- L'estime de soi se construit par le regard de l'autre, des autres qui comptent autour de nous (Cercle)
- Être différent peut être source d'isolement
 - D'où l'importance des réseaux
- Vous avez le pouvoir comme direction d'école d'être des leaders de l'estime de soi



**Audrey
McAllister**

MIEUX CONNAÎTRE LE CERVEAU POUR MIEUX ACCOMPAGNER NOS ENSEIGNANTS



- **Attention aux neuromythes (fausses croyances)**
- **L'apprentissage modifie le cerveau**
- **Le cerveau influence l'apprentissage**
- **L'enseignement influence le fonctionnement du cerveau (importance de réactiver les chemins et d'espacer les apprentissages)**

**Steve
Masson**

Recommandations : Inviter les enseignants à être plus critiques devant certaines croyances pédagogiques

Mieux former les enseignants sur les recherches sur le cerveau

L'INFLUENCE DU MILIEU SCOLAIRE SUR L'ÉLÈVE



Gregory Charles

**Rien n'est
impossible !
Soyez
passionné**

LA FACE CACHÉE DU CERVEAU

**COMMENT ÇA VA ?
COMMENT VONT-ILS ?
COMMENT ALLONS-NOUS ?
COMMENT ALLEZ-VOUS ?**



QUE FAIRE ?

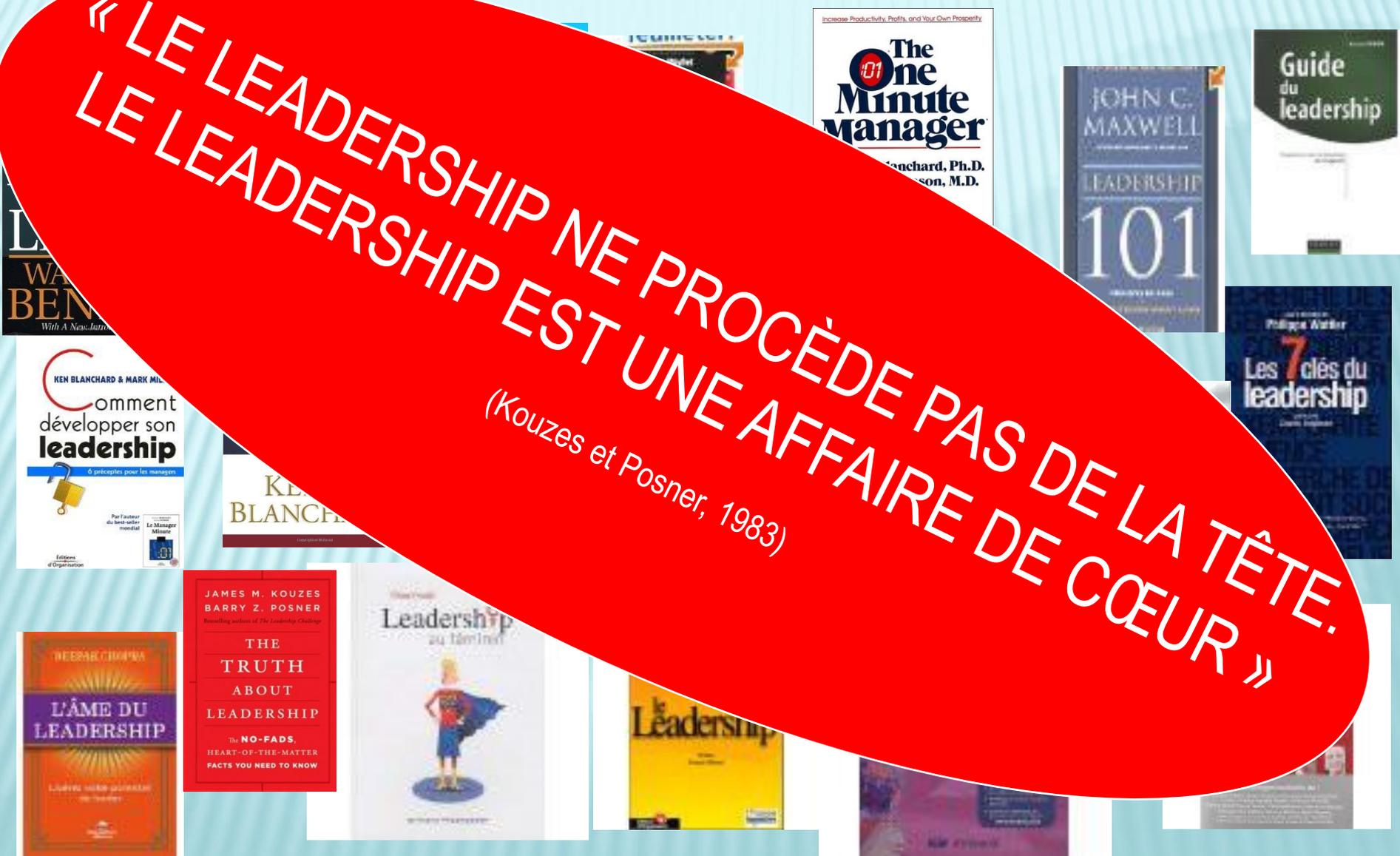


« *Gérer, c'est mobiliser des personnels en proposant une direction. C'est créer un climat qui fait en sorte que les personnels se sentent « tirés vers le haut ». Pour cela, il n'y a pas de directives, il y a la direction »*

(Conseil Supérieur de l'Éducation, 1993, p. 31).

LE LEADERSHIP, UNE LITTÉRATURE FOISONNANTE

« LE LEADERSHIP NE PROCÈDE PAS DE LA TÊTE.
LE LEADERSHIP EST UNE AFFAIRE DE CŒUR »
(Kouzes et Posner, 1983)

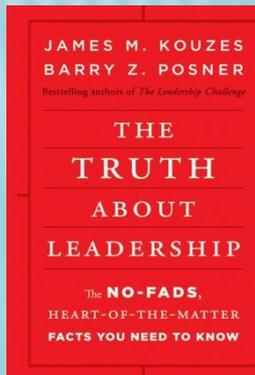


PAS DE DÉFINITION UNIVERSELLE
PAS DE RECETTE
CONCEPT AMBIGU ET COMPLEXE

UNE VISION
UN PROCESSUS D'INFLUENCE
UN RÉSULTAT

UN MODÈLE DE LEADERSHIP (Kouzes & Posner, 2009)

- ✓ **Tracer la voie**
- ✓ **Inspirer une vision partagée**
- ✓ **Remettre en question les procédés**
- ✓ **Inciter les autres à agir**
- ✓ **Encourager le cœur**



LA FACE CACHÉE DE LA PENSÉE : LE LEADERSHIP

	Directions	Leur équipe
Tracer la voie	81%	55%
Inspirer une vision partagée	72%	54%
Remettre en question les procédés	68%	45%
Inciter les autres à agir	85%	57%
Encourager le cœur	75%	51%

CONSTATS

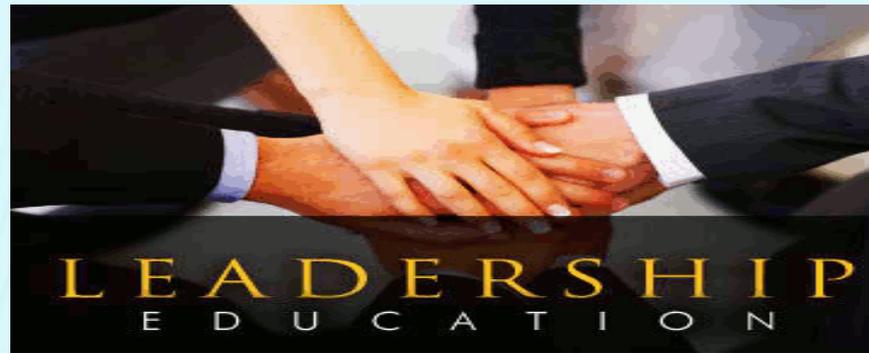
✓ **Différence significative** (écart) entre ce qui est perçu par les directions en termes de leur leadership et ce que les membres de leur équipe perçoivent



✓ **Inspirer une vision partagée** = plus grand accord

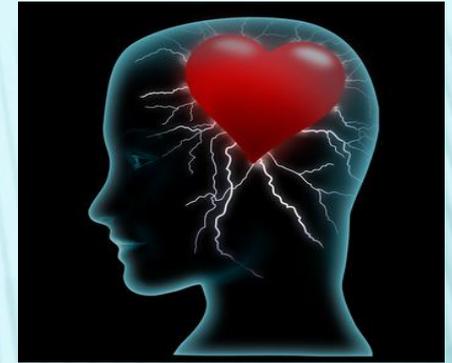


✓ Trois quarts des directions (75%) disent **encourager le cœur**, mais seulement la moitié des membres de leur équipe (51%) le remarquent.



Or, de plus en plus de recherches montrent que le processus de leadership implique le cœur, les émotions...

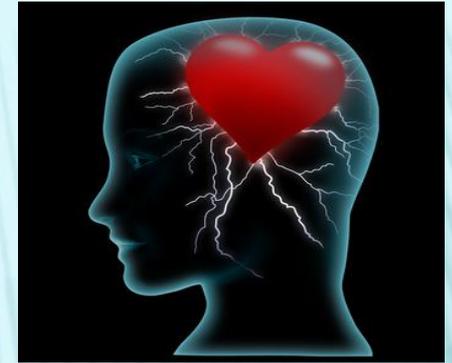
C'est quoi les émotions ?



- **Des expériences affectives, viscérales qui impliquent le corps (soma) et la pensée (cognitivo)**
- **D'une durée, d'une intensité et d'une contrôlabilité variable**
- **Contextuelles, politiques et relationnelles, elles émergent dans toutes les situations qui impliquent la poursuite d'un objectif**
- **Universelles (joie/satisfaction, peur/anxiété; colère/frustration; dégoût; tristesse)**

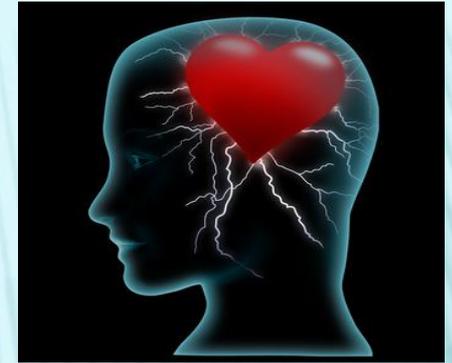
Trois principales émotions vécues chez les professionnels de l'éducation

(Théorêt et Leroux, 2014; Poirel, 2012)



- ✓ **La satisfaction (joie)**
- ✓ **La frustration (colère)**
- ✓ **La peur (anxiété-stress)**

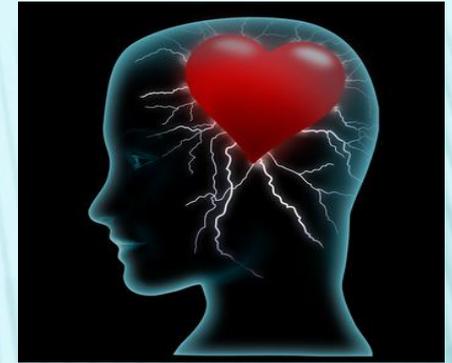
D'où viennent les émotions ?



Les émotions sont déclenchées par le sens personnel que l'on donne à une situation

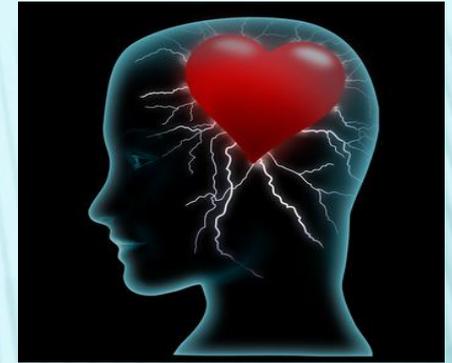
- ✓ Une fonction adaptative qui nous prépare à l'action pour garantir la survie

Satisfaction / joie



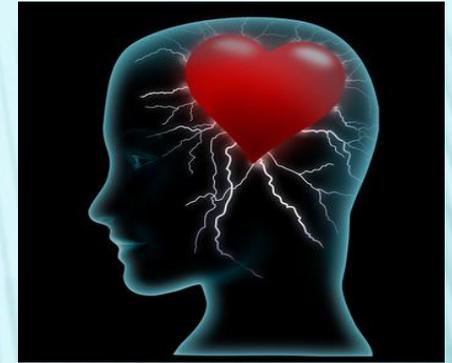
- ✓ Source : perception d'une situation dans laquelle l'objectif est atteint.
- ✓ Conséquence : augmentation de la motivation et de la persévérance.
- ✓ Tendance à l'action : reproduction, partage, exploration.

Frustration/ colère



- ✓ Source : perception d'une situation d'injustice ou d'un obstacle dans la poursuite d'un but.
- ✓ Conséquence : augmentation de la vigilance sur la source de l'obstacle et mobilisation des ressources pour la défense.
- ✓ Tendance à l'action : contre attaque, compétition.

Peur / anxiété



- ✓ Source : perception d'une situation incontrôlable, anticipation future négative.
- ✓ Conséquence : déficit de l'attention sur l'externe et augmentation de la vigilance sur les stimuli internes.
- ✓ Tendance à l'action : replis sur soi, isolement, ruminantion circulaire.

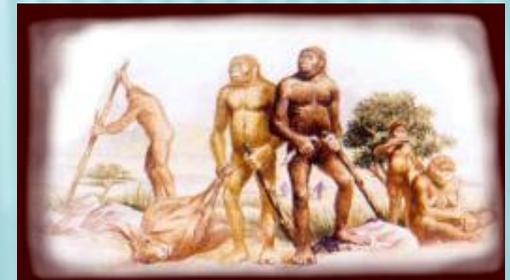
MES ÉMOTIONS, MES TENDANCES À L'ACTION

SITUATION VÉCUE

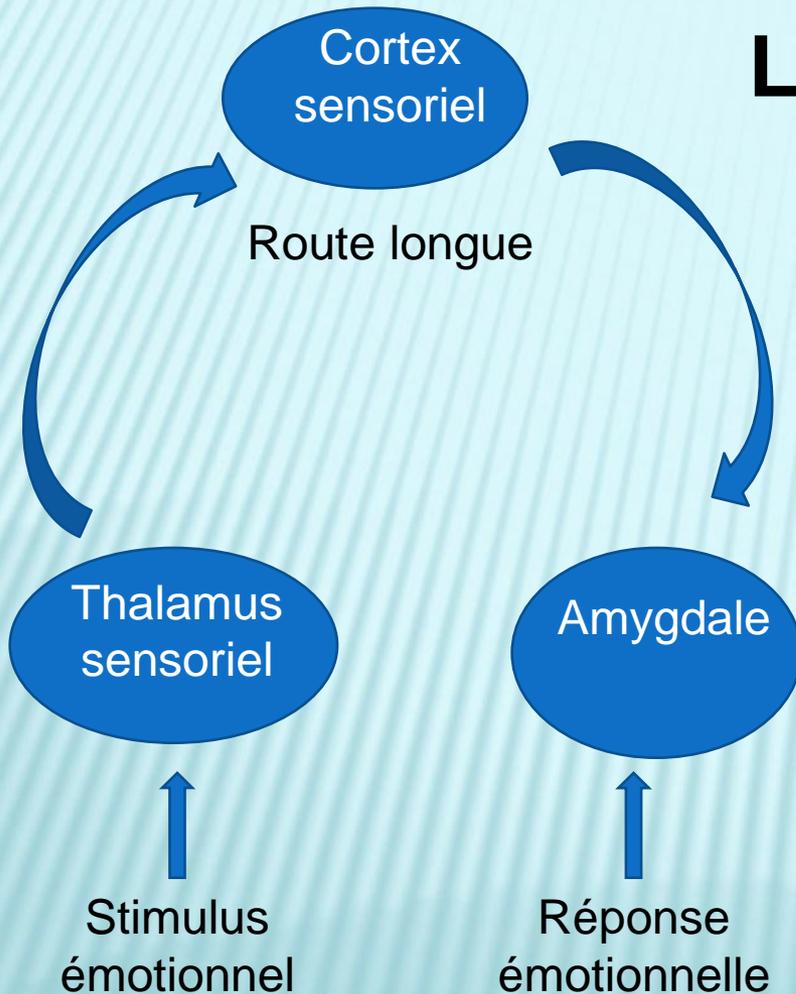


EXPÉRIENCE ÉMOTIONNELLE VÉCUE

TENDANCE PERSONNELLE

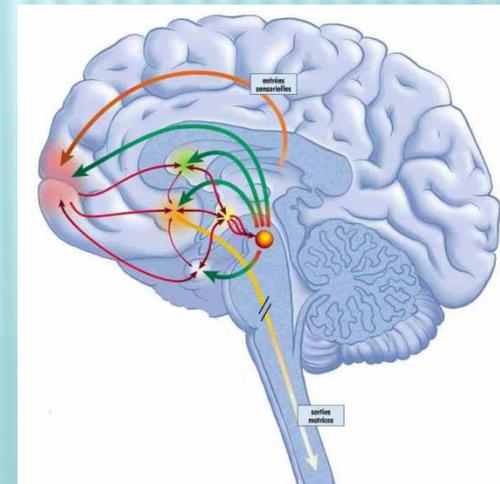


NEUROBIOLOGIE DES ÉMOTIONS

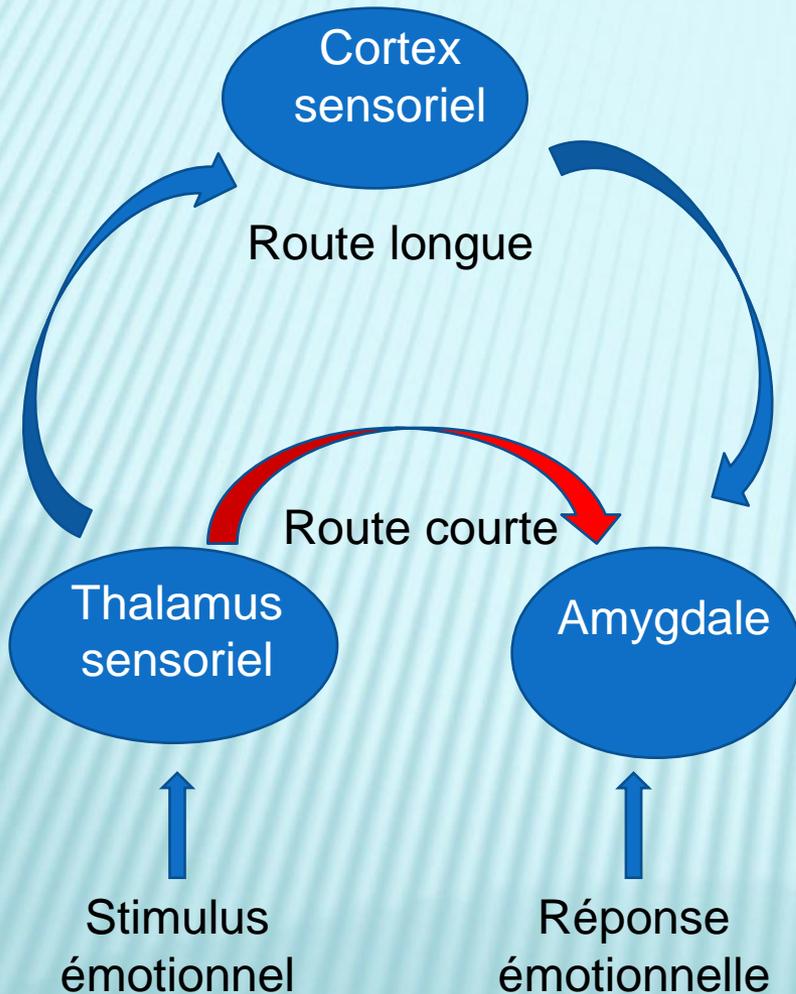


La raison (préfrontal)

- *Contrôle de soi et prise de décision*
- *Évaluation des conséquences*
- *Attention*
- *Régulation des comportements*
- *Mémoire*

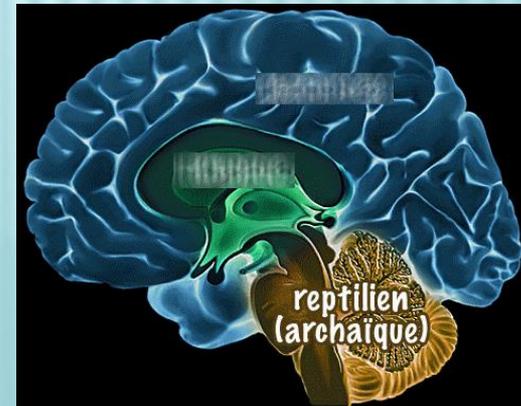


NEUROBIOLOGIE DES ÉMOTIONS

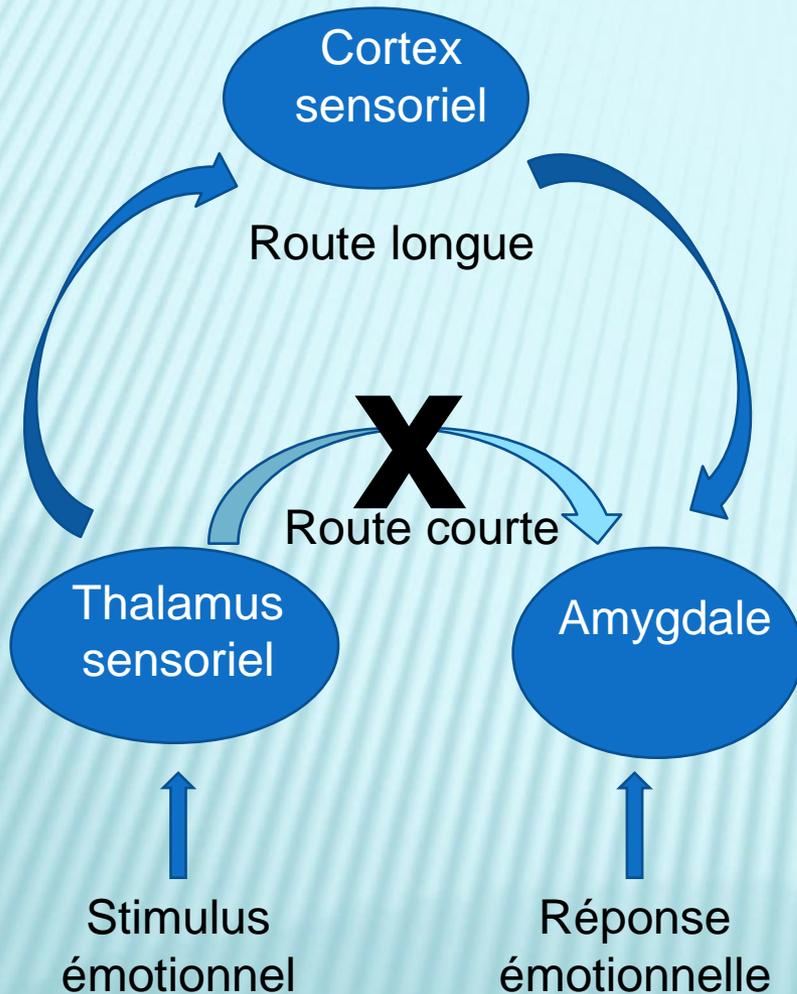


La passion (Amygdale)

- Mauvaise prise de décision ;
- Mauvaise évaluation des conséquences
- Attention sélective ;
- Perte de mémoire;
- Difficulté de concentration
- Perte de contrôle



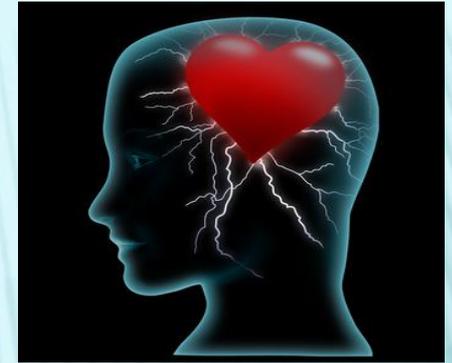
LA MAÎTRISE DES ÉMOTIONS



De l'intelligence aux compétences émotionnelles

Si l'intelligence émotionnelle peut être considérée comme un trait relativement stable de la personnalité, il est toutefois possible d'apprendre à mieux gérer ses émotions et à comprendre celles des autres et ainsi développer des compétences émotionnelles.

C'est quoi l'intelligence émotionnelle ?

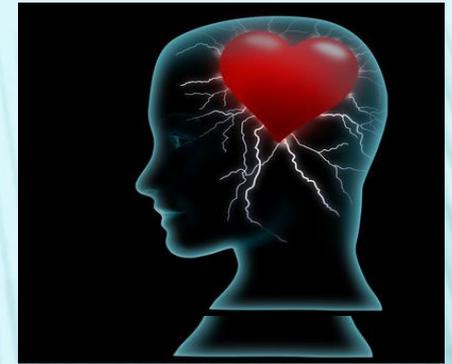
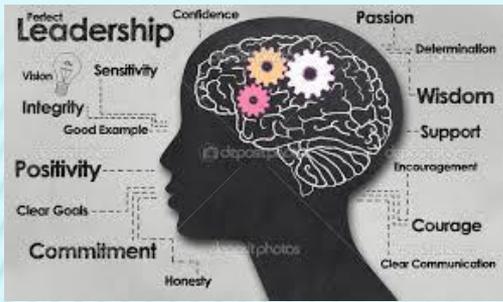


✓ des habiletés intrapersonnelles

- conscience de ses propres émotions vécues
- gestion émotionnelle

✓ des habiletés interpersonnelles

- conscience des émotions vécues chez autrui
- soutien d'autrui



Quelles sont vos
compétences
émotionnelles ?



LA FACE CACHÉE DES ÉMOTIONS

Vécu	Direction		Leur équipe
Conscience de soi			
Frustration / colère	4%	75%	
Peur / anxiété	14%	73%	
Satisfaction / joie	90%	88%	
Gestion de soi			
Frustration / colère	87%	76%	
Peur / anxiété	81%	80%	
Satisfaction / joie	90%	74%	

CONSTATS

INTRAPERSONNEL

- ✓ Pas trop souvent de frustrations (4%) ou d'inquiétudes (14%) dans leur travail
 - ✓ Le quart (26%) ne prennent pas réellement conscience lorsqu'elles vivent ces émotions (inhibition émotionnelle)
- ✓ Écart significatif entre la perception qu'ont les directions à témoigner, exprimer, partager leurs joies, satisfactions, réussites (90%) comparativement à la perception qu'ont les membres de leur personnel (74%)



LA FACE CACHÉE DES ÉMOTIONS

Conscience d'autrui	Direction	Leur équipe
Frustration / colère	94%	56%
Peur / anxiété	87%	59%
Satisfaction / joie	89%	71%
Gestion d'autrui		
Frustration / colère	77%	41%
Peur / anxiété	70%	41%
Satisfaction / joie	78%	48%

CONSTATS

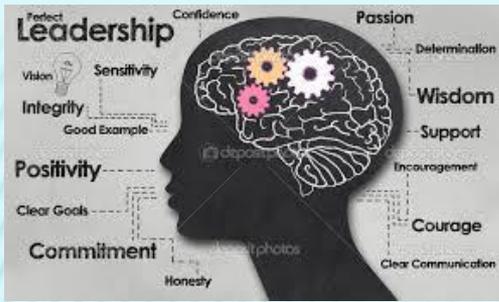
Conscience et gestion d'autrui

- ✓ Écart important (différence significative) entre ce qui est perçu par les directions et les membres de leur équipe sur les frustrations vécues
- ✓ La grande majorité des directions (94%) disent être consciente des frustrations de leur personnel et les $\frac{3}{4}$ (77%) disent les aider
- ✓ La moitié des membres du personnel (56%) disent que leur direction est consciente de leur frustration et un peu plus du tiers (41%) disent qu'elle les aide.

CONSTATS

Conscience et gestion d'autrui

- ✓ Écart important (différence significative) entre ce qui est perçu par les directions et les membres de leur équipe sur le partage des satisfactions, joies, réussites
- ✓ Plus des $\frac{3}{4}$ des directions (78%) disent inciter leur personnel à partager, exprimer leur réussites, joies, satisfactions
- ✓ Moins de la moitié des membres du personnel (48%) ont la perception que les directions les invitent à partager leurs réussites, joies, satisfactions



Le lien entre les compétences émotionnelles et le leadership ?



RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

Leadership et compétences émotionnelles

- ✓ La gestion de soi est plus importante pour l'actualisation du leadership que la gestion des émotions négatives chez autrui
- ✓ La conscience des émotions négatives chez autrui est plus importante que la gestion des émotions négatives chez autrui

RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

Leadership et compétences émotionnelles

- ✓ Le leadership varie davantage et plus positivement avec la gestion des émotions positives chez autrui (satisfactions, joies réussites) comparativement à la gestion des émotions négatives (frustrations, inquiétudes)

L'IMPACT DES ÉMOTIONS POSITIVES

**FAIBLE CONSCIENCE
ET GESTION DE SOI**

COMPÉTENCES



ÉMOTIONNELLES

**INFLUENCE ET SANTÉ
NÉGATIVE**

**INFLUENCE ET SANTÉ
POSITIVE**



LEADERSHIP

L'IMPACT DES ÉMOTIONS POSITIVES

**BONNE CONSCIENCE ET
GESTION DE SOI**

COMPÉTENCES



ÉMOTIONNELLES

**INFLUENCE ET SANTÉ
NÉGATIVE**

**INFLUENCE ET SANTÉ
POSITIVE**



LEADERSHIP

L'IMPACT DES ÉMOTIONS POSITIVES

**BONNE CONSCIENCE ET
GESTION DE SOI**

**CONSCIENCE ET
COMPRÉHENSION DES
ÉMOTIONS CHEZ AUTRUI**

COMPÉTENCES



ÉMOTIONNELLES

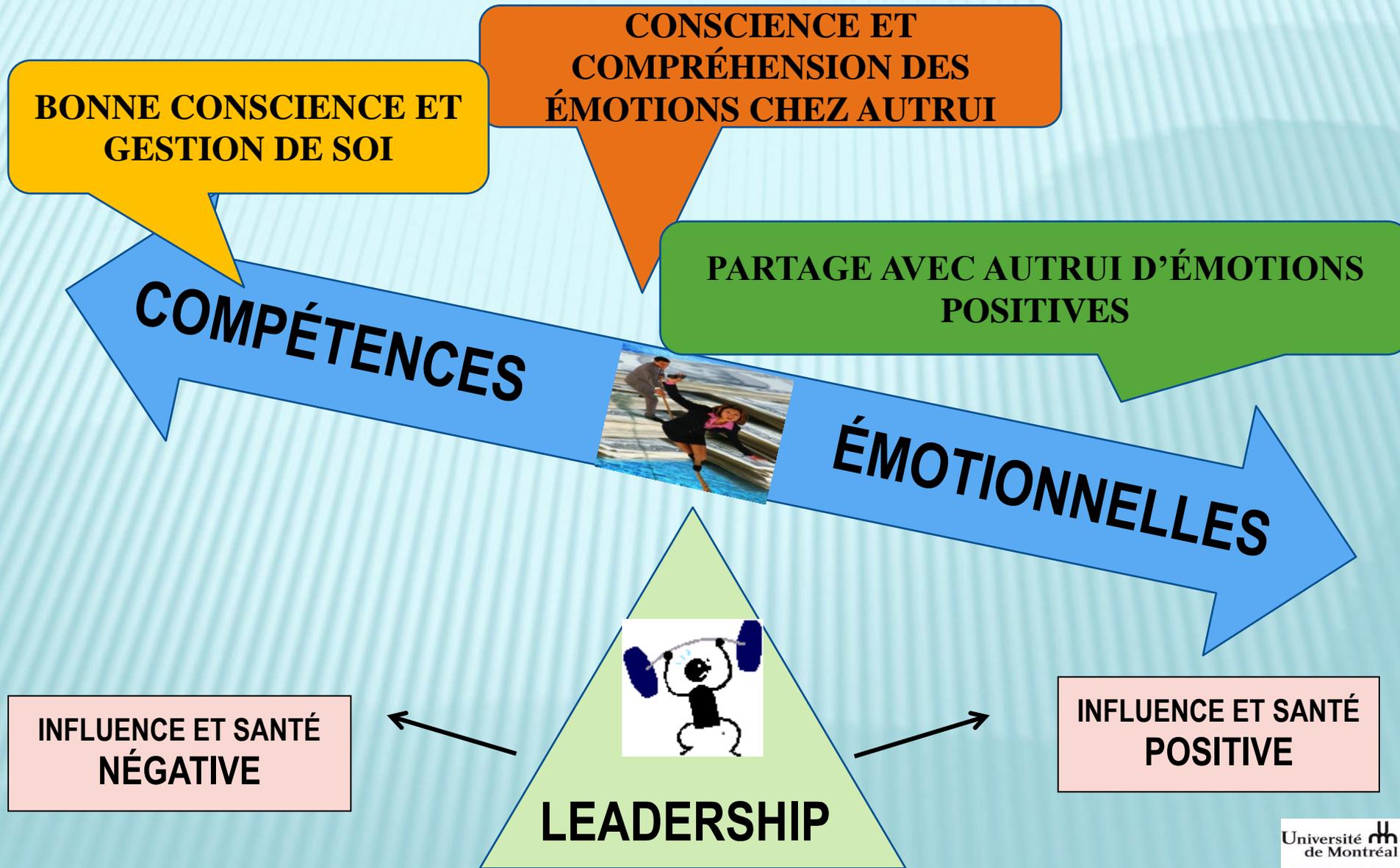
**INFLUENCE ET SANTÉ
NÉGATIVE**

**INFLUENCE ET SANTÉ
POSITIVE**



LEADERSHIP

L'IMPACT DES ÉMOTIONS POSITIVES



EN GUISE DE CONCLUSION



**LES ÉMOTIONS ONT UNE SOURCE ET
UNE FONCTION**



**UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION
DES ÉMOTIONS FAVORISE UNE
MEILLEURE SANTÉ AINSI QUE
L'ACTUALISATION DU LEADERSHIP**

SOURCE ET FONCTION DES ÉMOTIONS

- ✓ Un obstacle ou une injustice provoquent de la colère, augmentent la vigilance sur la source et incitent à l'attaque
- ✓ L'incontrôlabilité et un futur incertain provoquent l'anxiété, un déficit de l'attention sur l'externe, une augmentation de la vigilance sur les stimuli internes et incitent à l'isolement
- ✓ L'atteinte d'un objectif produit de la satisfaction, de la joie, incite à reproduire le comportement, à explorer de nouvelles avenues et à partager avec autrui

LE LEADERSHIP PAR LES ÉMOTIONS

- ✓ Prendre conscience et accepter les émotions négatives, pour soi et pour autrui en développant des relations de confiance
- ✓ Favoriser le partage des émotions positives pour soi et pour autrui en mettant l'accent sur les réalisations individuelles et collectives

EN GUISE DE CONCLUSION



Mon cerveau, mes pensées,
mes émotions, mes relations,
je m'en occupe !

