

Une réingénierie organisationnelle en trois actes

Atelier donné dans le cadre du Congrès 2015
ADIGECS



Commission scolaire
des Hautes-Rivières



Déroulement de la rencontre

- **1^{er} acte** : La commission scolaire est au pilotage, depuis deux ans, d'une démarche majeure d'alignement organisationnel, afin de mettre en place une gouvernance plus ciblée, plus cohérente et plus convergente autour d'enjeux collectifs.
- **2^e acte** : Une démarche de formation pour l'insertion professionnelle et la formation continue des cadres en exercice a été déployée. Cette démarche repose sur un processus d'accompagnement et de supervision en lien avec les besoins de l'organisation.
- **3^e acte** : Un nouveau modèle d'affaires se dessine pour les services centraux qui doivent évoluer d'un modèle de « centre d'expertise » à un modèle de « centre de services ».

Un portrait exhaustif à se donner

- Un sondage... **16 000** répondants
- **Questionnaires :**
 - aux élèves du primaire;
 - aux élèves du secondaire;
 - aux employés de la CSDHR;
 - aux parents;
 - aux partenaires.
- **Catégories de questions posées dans les sondages :**
 - Identification;
 - apprentissages;
 - programmes particuliers;
 - appartenance;
 - sécurité et prévention de la violence;
 - encadrement;
 - activités parascolaires;
 - environnement;
 - technologies de l'information;
 - conciliation travail-études;
 - bien-être au travail;
 - communication;
 - communauté;
 - à vous la parole (question ouverte).



Un portrait exhaustif à se donner

- **Taux de réponses obtenues**
 - Élèves du primaire (2^e & 3^e cycles) **4 837 | 89 %**
 - Élèves du secondaire, de la FGA et de la FP **6 015 | 91 %**
 - Élèves lourdement handicapés – Marie-Rivier **26 | 16 %**
 - Employés de la CSDHR **1 553 | 70 %**
 - Parents **4 114 | 30 %**
 - Partenaires **81 | 38 %**

TABLE DES MATIÈRES

Opération sondage automne 2013
SELON L'ORDRE D'APPARITION DES DOCUMENTS DANS CE CARTABLE

- L'Opération sondage en quelques chiffres
- Remerciements
- Avis aux lecteurs

ÉLÈVES DU PRIMAIRE

1. Synthèse du sondage aux élèves du primaire.
2. Vue globale.
3. Vue par niveaux scolaires (élèves du régulier seulement).

ÉLÈVES DU SECONDAIRE-FP-FGA

1. Synthèse du sondage aux élèves du secondaire-FP-FGA.
2. Vue globale.
3. Vue par niveaux scolaires (élèves du régulier seulement).
4. Vue par programmes.

PARENTS

1. Synthèse du sondage aux parents.
2. Parents du primaire - vue globale.
3. Parents du secondaire - vue globale.

EMPLOYÉS

1. Synthèse du sondage aux employés.
2. Vue globale.
3. Vue selon le lieu de travail.
4. Vue par types d'emplois.

PARTENAIRES

1. Synthèse du sondage aux partenaires.
2. Vue globale

Une démarche de co-construction collective

- **Enjeux relatifs aux trois dimensions suivantes :**
 - réussite éducative;
 - environnement éducatif;
 - développement professionnel.
- **Mission – Vision – Valeurs**
 - 120 personnes**
 - ✓ Tous les gestionnaires (établissements et services centraux).
 - ✓ Membres du conseil des commissaires.
 - ✓ Représentants des instances syndicales.
- **Orientations – Objectifs – Résultats attendus**
 - 300 personnes**
 - ✓ 1^{er} groupe : gestionnaires – commissaires – rep. syndicaux.
 - ✓ 2^e groupe : représentants d'élèves, d'employés et de partenaires.





PLAN STRATÉGIQUE

Engager davantage notre communauté éducative dans une culture de la réussite, où le développement personnel et professionnel des individus est privilégié, dans une dynamique de responsabilisation partagée, de collaboration et d'ouverture au milieu.

« Si l'engagement est le moteur de l'action, l'innovation et la cohérence en indiquent la direction, alors que la coopération témoigne de son mouvement. »

COOPÉRATION

INNOVATION

COHÉRENCE

ENGAGEMENT

ORIENTATION 1

Augmenter les taux de réussite et de persévérance de tous les élèves.

ENJEUX

- / Taux de diplomation.
- / Persévérance.
- / Transitions scolaires.
- / Réussite des garçons.

ORIENTATION 2

Favoriser le développement d'un environnement éducatif de qualité, dans une dynamique de coopération en réponse aux besoins des élèves.

ENJEUX

- / Saines habitudes de vie.
- / Environnements technologiques.
- / Offre de service en continuité pour les élèves.
- / Communication à l'égard de l'offre de service déployée pour les élèves au sein de l'organisation.
- / Concertation établissement-famille-communauté.

ORIENTATION 3

Soutenir le développement professionnel de l'ensemble du personnel en vue de la réalisation de la mission.

ENJEUX

- / Maîtrise de l'utilisation des technologies chez le personnel.
- / Insertion professionnelle des employés.
- / Développement professionnel des équipes-écoles et des équipes-centres.

Démarche du
projet éducatif/plan de réussite
de la Polyvalente
Chanoine-Armand-Racicot

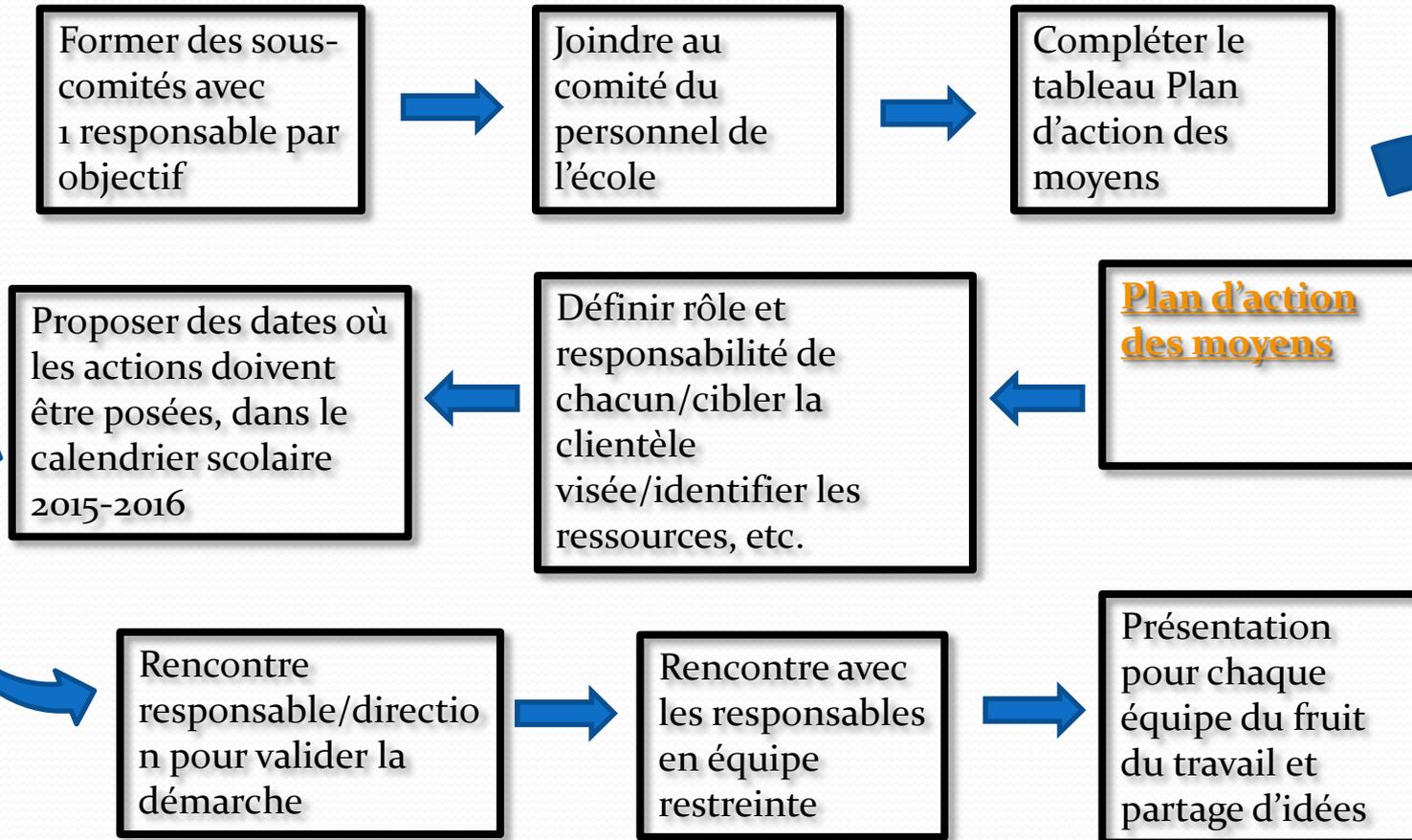


Projet éducatif et
Plan de réussite

Vs

Plan d'action et
reddition compte
(convention de gestion)

Démarche du plan d'action



Démarche du plan d'action

Placer dans un calendrier partagé toutes les actions à venir



Présentation finale de la démarche en Assemblée générale



Planifier d'offrir dans les BCD/FG des tâches en lien avec le plan de réussite.



Calendrier partagé

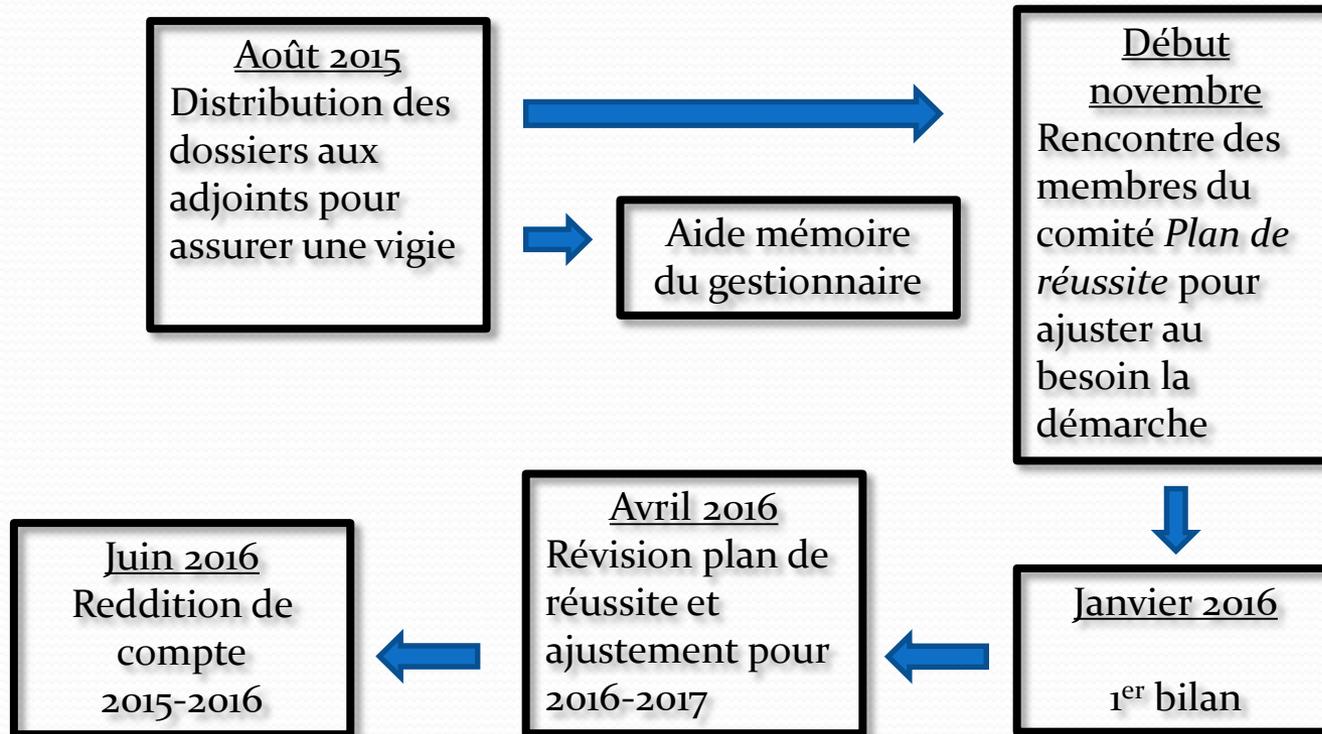
96.20: remplir les demandes en perfectionnement

Prévoir budget libération

Rencontre comité EHDAA



Démarche du plan d'action



Accompagnement et supervision

Mai 2015



L'accompagnement des gestionnaires vers la gestion des résultats

État de situation

- Présence de plusieurs nouveaux adjoints et nouvelles directions depuis deux ans. Besoin de formation et d'accompagnement en lien avec l'ensemble des compétences d'une direction d'établissement et de la gestion des résultats.
- Projet éducatif déjà actualisé, mais difficulté pour plusieurs gestionnaires d'établir des liens d'impact concernant les décisions prises et les résultats, tant au niveau budgétaire que pédagogique.

L'accompagnement des gestionnaires vers la gestion des résultats (suite)

État de situation

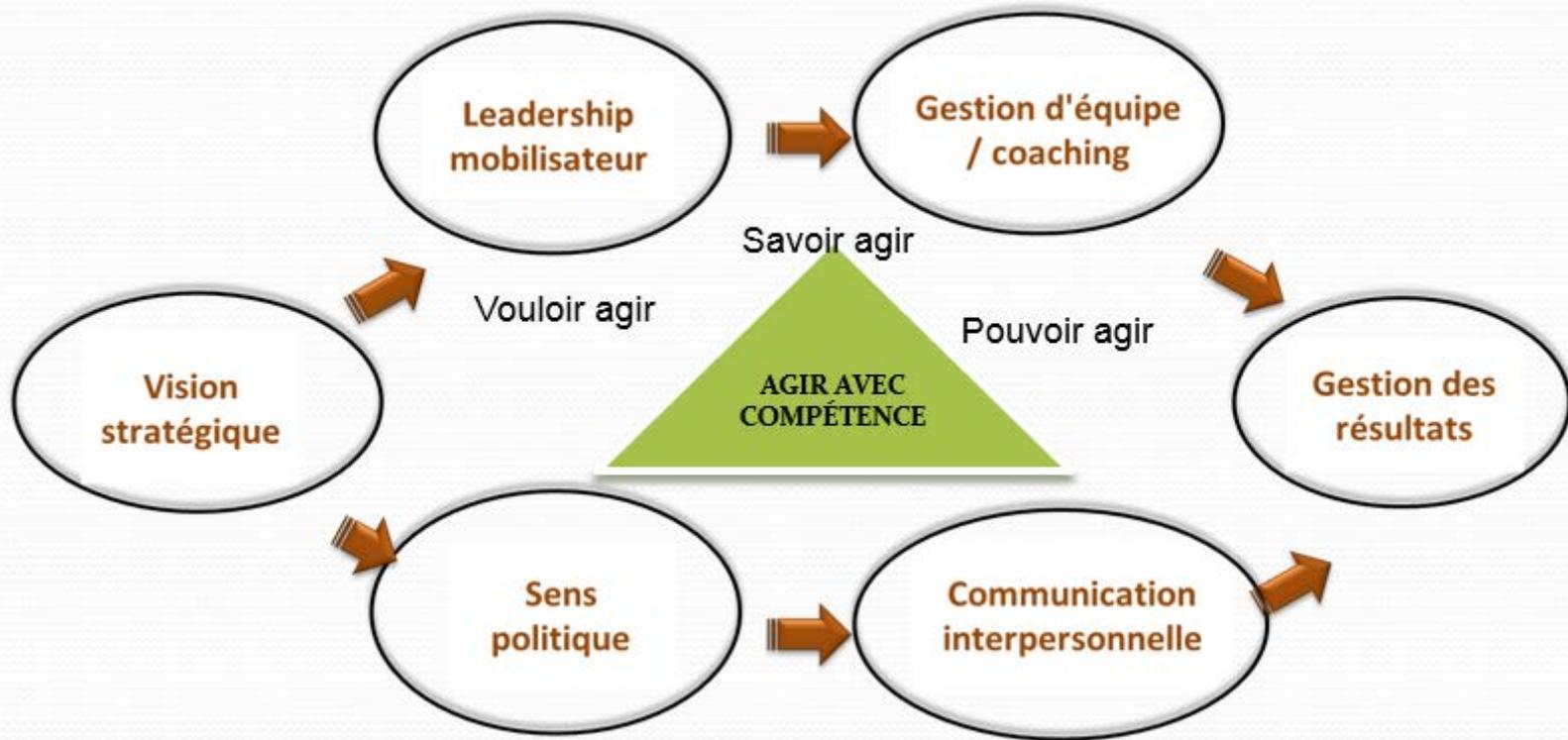
- Prévoir des formations afin d'aider les nouveaux gestionnaires à travailler la dimension de la mobilisation des équipes.
- Développer des réseaux d'entraide concernant la gestion des ressources humaines à travers les changements organisationnels.



Intentions de l'outil

- **Ce référentiel vise :**
 - ✓ à autoévaluer ses compétences professionnelles;
 - ✓ à identifier ses besoins de développement professionnels;
 - ✓ à contribuer à la mission et au soutien du plan stratégique de la commission scolaire et des projets éducatifs des établissements.

Compétences



Comment utiliser l'outil

Avant la supervision

- Profil du gestionnaire.

Réflexion concernant les éléments :

- ✓ à travailler personnellement;
- ✓ à travailler en équipe;
- ✓ en continuité.

Question

Qu'est-ce qu'un indicateur de comportement ?



Le Tableau de bord



Compétences CSDHR	Capacités transversales (mêmes que celles du MELS)
<p>Vision stratégique Capacité à se donner une vision à long terme, d'identifier des enjeux, définir les stratégies et les alliances et partenariats possibles.</p>	<p>La méthode et les démarches</p>
<p>Leadership mobilisateur Capacité d'influencer ses collaborateurs, de donner une direction et un sens aux efforts communs, de diffuser les valeurs et la vision de son organisation et de susciter l'engagement et la créativité.</p>	<p>La communication</p>
<p>Gestion des résultats Capacité à définir des indicateurs de succès, d'établir un mode de gestion centré sur les résultats, souci d'amélioration continu. Capacité à encadrer la progression des opérations, voir à l'application des règlements et assurer les suivis nécessaires.</p>	<p>Le leadership/ le sens politique</p>
<p>Communication interpersonnelle Capacité à comprendre le point de vue des autres, de s'ajuster aux personnes, de susciter des échanges constructifs.</p>	<p>L'interaction et la coopération</p>
<p>Gestion d'équipe et coaching Capacité à créer un climat propice à la collaboration, de donner des directives claires, de laisser à chacun la marge de manœuvre nécessaire, être disponible pour conseillers on équipe et accompagner.</p>	<p>L'évaluation et la régulation</p>
<p>Sens politique Capacité à bien lire son environnement, d'interagir adéquatement face à des situations complexes et ambiguës et de manœuvrer avec perspicacité et respect.</p>	<p>L'éthique</p>

Acte 2

Une démarche de formation pour l'insertion professionnelle et la formation continue des cadres en exercice a été déployée.

Cette démarche repose sur un processus d'accompagnement et de supervision en lien avec les besoins de l'organisation.

Mise en place de communautés de pratique

Direction générale

Direction d'établissement

Personnel enseignant





Communauté de pratique

« *Ni service ni réseau, la communauté de pratique est un groupe de professionnels qui partagent des savoirs, créent des pratiques communes et les enrichissent dans un domaine d'intérêt partagé.* » **Davel et Tremblay (2011), p. 97**

Types d'objectifs

- *Piloter une stratégie*
- *Donner naissance à une nouvelle activité*
- *Résoudre des problèmes*
- *Promouvoir la diffusion de bonnes pratiques*
- *Développer des compétences professionnelles*

Dimensions

L'engagement mutuel
L'entreprise commune
Le répertoire partagé

Wenger (2009), p. 82

Établissement d'une problématique (3 points de vue)

Perception des directions d'établissement

+ Repères théoriques

+ Vision de l'organisation

Portrait de situation CSDHR au regard des besoins des directions d'école en insertion professionnelle.

Groupes de discussion pour faire le portrait des besoins (novembre 2014).

Thèmes abordés : formation universitaire, perception du rôle et besoins en formation continue.

- **Groupe 1 :** nouvelles directions adjointes et directions d'école.
- **Groupe 2 :** directions expérimentées qui jouent un rôle de coach, de mentor.



Parmi les **manques** et **besoins** prioritaires :

- manque de temps pour la **gestion pédagogique**;
- manque de ressources pour faire la **supervision** du personnel scolaire;
- manque de **connaissances en pédagogie** pour bien accompagner l'équipe dans les projets collectifs;
- **besoin de travailler avec les CP pour accompagner le personnel** dans les projets pédagogiques;
- **besoin d'être mieux outillées au regard des programmes** sous leur responsabilités;
- besoin **d'apprendre à faire les choses** et non seulement de savoir les choses à faire (ateliers de travail);
- **besoin d'être accompagnées** à leur entrée en fonction par un mentor, un coach.



Commission scolaire
des Hautes-Rivières

Élaboration d'un dispositif de
développement professionnel (DIP)
pour les directions en insertion
professionnelle et directions
expérimentées (DEX)

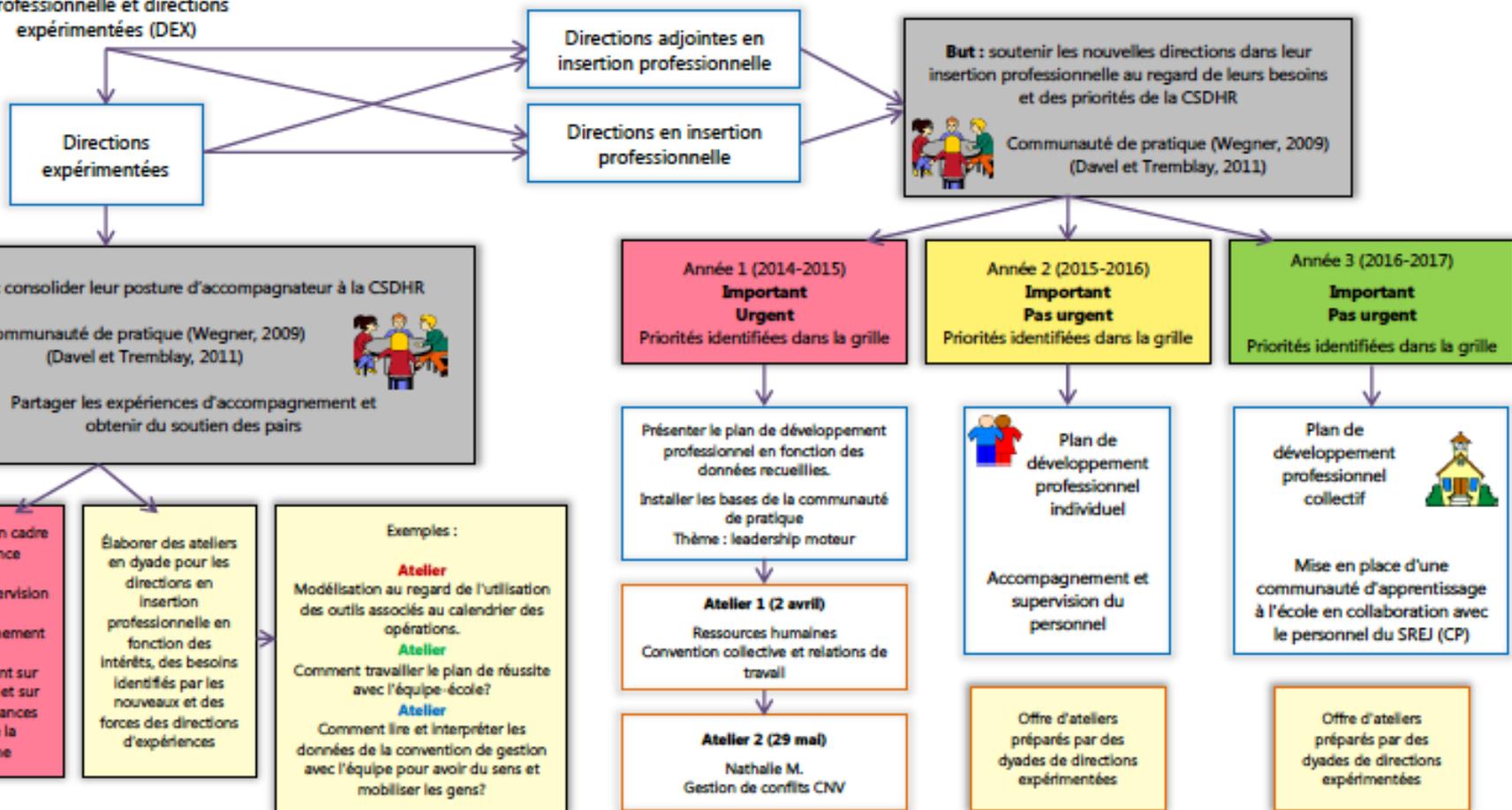
Le rôle d'une direction à la CSDHR

Le directeur d'école est le pivot central entre les
élèves les parents, les enseignants, la
commission scolaire et la collectivité.

Le directeur d'école se doit de jouer un rôle de
premier plan pour amener les élèves vers la
réussite. Il doit savoir lire les besoins de son
milieu et communiquer sa vision à son équipe.

Le rôle d'une direction adjointe à la CSDHR

Le rôle de direction adjointe ne devrait pas se limiter
à la gestion de cas d'élèves. Dans les faits, le
directeur adjoint devrait assurer un certain
leadership pédagogique auprès de son équipe. Il
devrait être en mesure d'assurer une supervision
adéquate de son équipe d'enseignants dans le but
de s'assurer de la qualité de leur enseignement. Son
rôle devrait lui permettre d'encourager et de
favoriser la mise en place d'activités à caractère
pédagogiques.



Situation pédagogique DIP-DEX

SUJETS (DIP/ DEX)

Directeurs
Directeurs adjoints

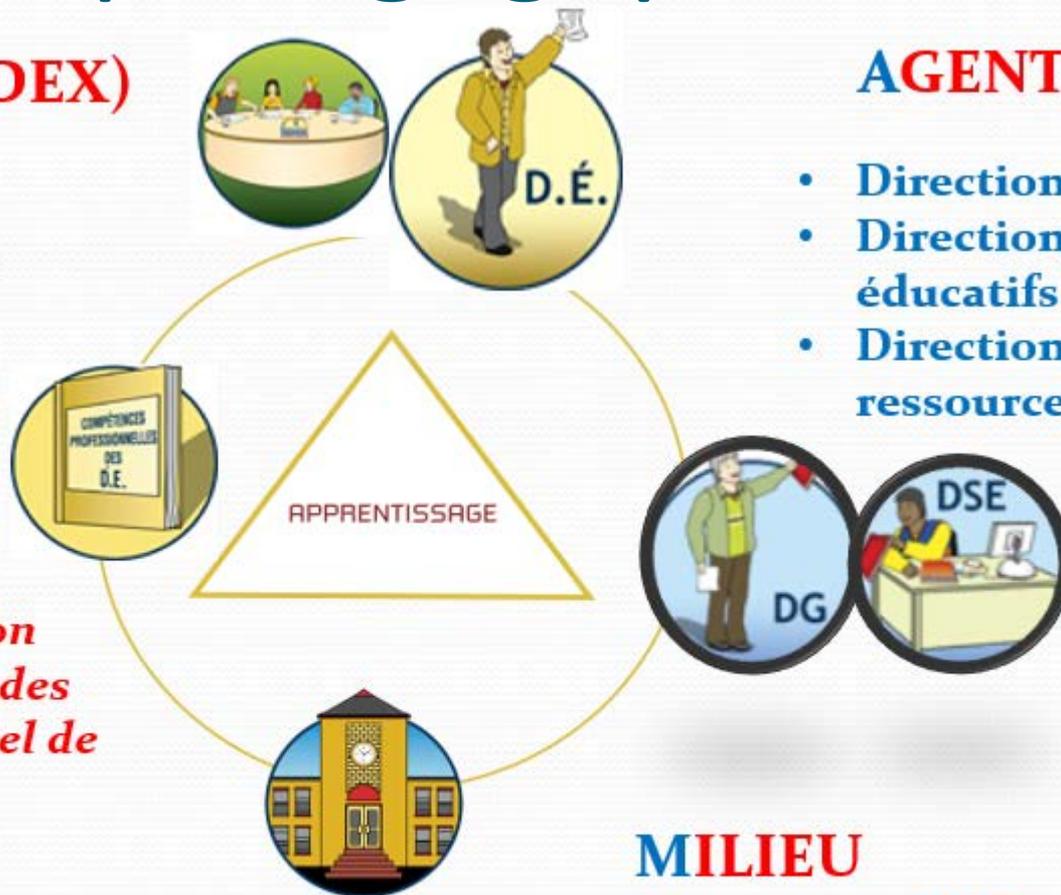
OBJET

Agir compétent

Gérer une situation litigieuse avec un ou des membres du personnel de l'école

- Ressources personnelles
- Ressources de support

- Communication
- Gestion des résultats



AGENTS

- Direction générale
- Direction des services éducatifs
- Direction des ressources humaines

MILIEU

Communauté de pratique
2 jours de rencontre
2 avril / 3 juin

Démarche auprès des directions de service

- **Objectif**

Augmenter notre efficacité organisationnelle en améliorant notre capacité à mieux répondre aux besoins des établissements.



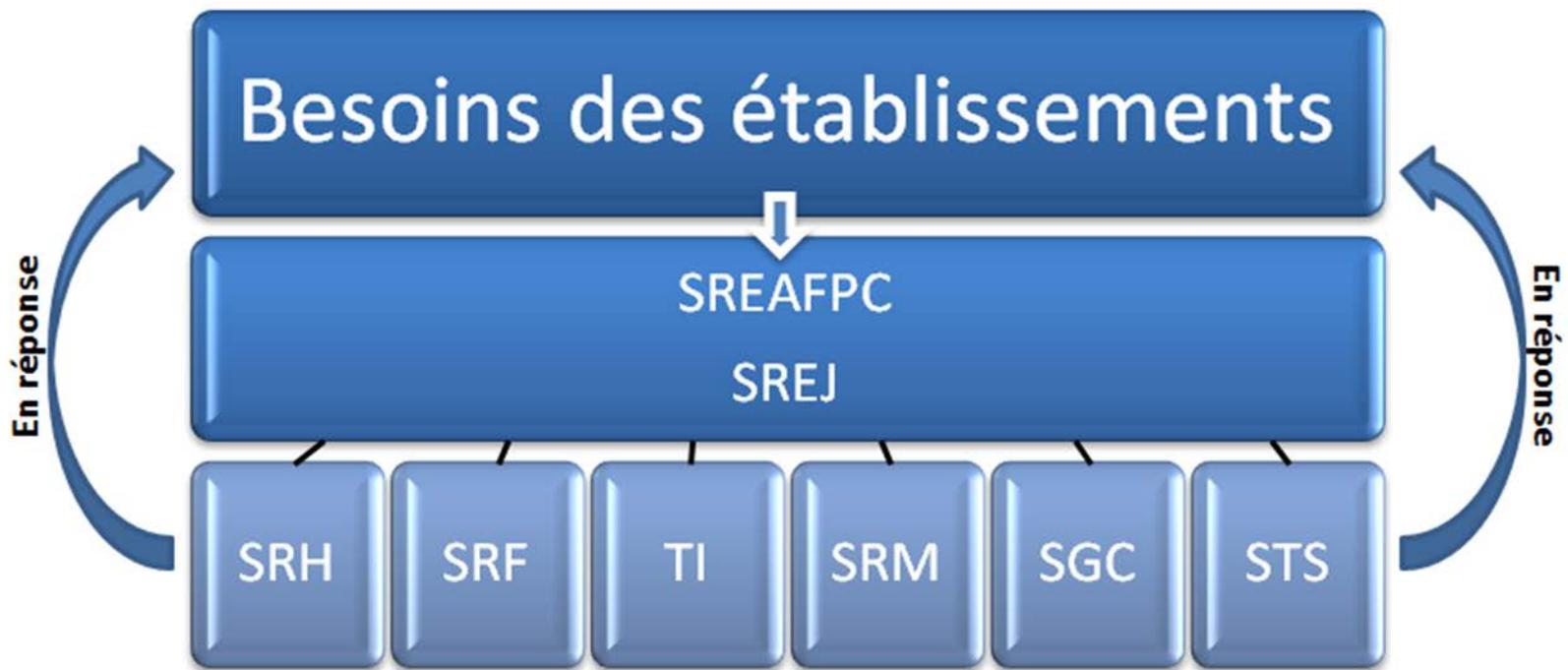
Étapes de la démarche

- **Collecte d'information.**
- **Analyse et portrait de situation pour chaque service :**
 - les clients du service;
 - leurs besoins;
 - situation actuelle et situation souhaitée;
 - rôle à assumer;
 - offre de services;
 - performance et processus.

Étapes de la démarche

- Choix de pistes d'amélioration.
- Redéploiement des tâches.
- Révision de la structure.
- Plan d'action et gestion du changement.

Axe de convergence des services éducatifs



Questions

