

Organisation apprenante:  
Approches organisationnelles



**CSRL 20 mai 2016**  
**ADIGECS**

# Nous sommes...

- **330 km de littoral Gaspésien...**
- **7000 élèves répartis dans 35 établissements  
+ 1100 membres du personnel**
- **Inclusif... à 100% au secteur primaire**
- **65% issus de milieux défavorisés**

# Ce qui nous caractérise...

- **Démarche du plan stratégique;**
- **Organisation apprenante- approches organisationnelles novatrices**
- **Culture de gestion participative: codéveloppement- COP et CAP ;**
- **Priorité au développement des compétences;**
- **Une vision intégrée et du courage managérial.**

# Nos ancrages ...

- Angle de travail : **Développement des compétences** et Supervision de tous les membres du personnel
- Implantation **massive** dans toute l'organisation
- Concept d'accompagnement **intensif**
- Cycle intégré de gestion en équilibre avec les principes de la **GAR**
- **Priorité** de cette démarche = choix éclairés
- Thème porteur 2014-2017 : **TENIR LE CAP !**

# VISION

«Nous nous définissons comme une **organisation apprenante et novatrice**, ouverte sur la communauté. Nous croyons **au plein potentiel** de chaque élève, dans le respect de son unicité, de ses aspirations personnelles et de son engagement envers sa réussite . Nous **valorisons sa persévérance et sa réalisation** professionnelle et le soutenons, en tant que citoyen libre et responsable, dans sa participation à **une société en constante évolution .»**



# S'inspirer des sages...

- **G. Le Bortef**

- **Savoir, pouvoir, vouloir**

- **P. Collerette**

- **Vision systémique**

- **Phases du changement**

- **Gestion stratégique**

- **M. Leclerc**

- **Communauté d'apprentissage professionnelle**

# Planifier et mobiliser : pilotage et accompagnement

- Lire les besoins
- Établir les préalables
- Informer et créer des alliances
- Voir venir et soutenir

# Planifier et mobiliser

- **Pilotage de l'accompagnement : fondement**
- **Terminologie et discours communs**
- **Démarche préalable de lecture des conventions (CGR)**
- **Objet commun : Prévention et lecture et écriture**
- **Cadres théoriques – Importance de ces ancrages – Prise de données et suivi rigoureux**
- **Conditions gagnantes**
- **Respect des rôles de chaque acteur et de son propre développement**
- **Modulation de l'offre au niveau des services éducatifs**
- **Prise en charge en continu**



# Planifier et mobiliser

- **Accompagnement par des ressources expérimentées**
- **Tous les acteurs sont engagés dans le développement de leurs compétences professionnelles**
- **Accompagnement : texte fondateur avec vision intégrée des services éducatifs**
- **Présence en continu de la DSE = processus d'accompagnement**
- **Engagement actif des directions d'école ( leaders )**

# Les profils de compétences ...



# Constats après 3 ans :

- ❖ Leadership des directions
- ❖ Engagement des équipes
- ❖ Cibles communes
- ❖ Pratiques gagnantes commencent à s'implanter
- ❖ Résultats

# En chiffre...

- Environ 7000 élèves touchés
- 40 gestionnaires impliqués
- 500 enseignants et 18 orthopédagogues
- 30 professionnels des services éducatifs
- Taux de diplomation à 77,3% - décrochage a diminué de la moitié
- Chez les élèves : 10% difficulté à l'entrée vs 30% ( indice et prédicteur pour le futur au niveau de la réussite vs décrochage )



# Les questions à se poser comme gestionnaire en COP

**Objectif :** Partager les pratiques de gestion gagnantes dans la mise en place de la CAP dans vos établissements en répondant aux 6 questions suivantes

1. Quel rôle joue la direction dans la mise en œuvre de la CAP dans l'établissement?
2. Quelles sont les exigences de la mise en œuvre de la CAP?
3. Quels avantages apporte la CAP au niveau tant des enseignants que des élèves?
4. Quelles sont les modalités de fonctionnement de la CAP dans votre établissement?
5. Quels sont les principaux défis à relever pour la mise œuvre de la CAP?
6. Quelles sont les ressources supplémentaires dont vous avez besoin pour instaurer une CAP?



# Comment?

## Conditions d'implantation vs exigences :

- **L'éducation est vraiment une science ....**
- **Ma vision de leader**
- **Les COP : la visée est l'apprentissage des enseignants et le développement de leurs compétences professionnelles**
- **Les CAP : la visée est l'apprentissage chez l'élève et le développement des compétences du Programme de formation ( PDF )**
- **Modelage d'une CAP en participant à des COP de gestionnaires**
- **Éléments de la recherche vs pratiques probantes**

# Comment?

## Conditions d'implantation vs exigences :

- **Ma vision de direction**
- **Leadership de direction : ça s'incarne comment ? Avec mes collègues ? Dans mon école ?**
- **Mon rôle de superviseur en lien avec le développement des compétences**
- **Le pouvoir est remis aux enseignants**
- **Présence et priorité = développement pédagogique**

# Le changement qui se manifeste...

## Par les mots :

L'actualisation du projet éducatif et du plan de réussite : Les parents, les élèves et le personnel ont ciblé 4 valeurs à promouvoir dans l'école.

## Par l'action :

Inclure les moyens qui rejoignent les données scientifiques et les conditions pour la réalisation de ceux-ci.

Le parlement au primaire a créé un slogan : «Nous, à l'école Saint-Joseph, nous croyons au respect, à la persévérance et à l'autonomie pour nous guider vers la réussite».

## Par ses effets :

Valorisation de la profession ( l'éducation est une science ). Nous sommes continuellement en apprentissage.

Les écarts se réduisent et la réussite augmente .

# Le changement qui se voit...

## Constats après 3 ans d'implantation :

- Chez mes collègues DÉ
- Chez mes enseignants
- Chez mes autres membres du personnel
- Chez NOS élèves : 30% difficulté à l'entrée vs 10% ( indice et prédicteur pour le futur au niveau de la réussite vs décrochage )



# Pratiques d'accompagnement et rôle des porteurs

- Toutes les lumières étant allumées en même temps = cohérence- constance et rigueur vs la VISION commune
- Équipes d'accompagnement des DÉ = porteuses dans leur milieu visant l'autonomie et le transfert
- Mon propre développement professionnel en regard aux compétences ciblées
- COP avec mes collègues professionnels
- Micro programme en conseillanc pédagogique vs modèle d'accompagnement déployé à la CSRL



# Pratiques d'accompagnement et rôle des porteurs

- ✓ Rôle de porteur / soutien / alimentation de toute la démarche
- ✓ Habileté à questionner : types de questions
- ✓ Observations chez les directions d'établissements :
- ✓ Pouvoir du leader : les DÉ planifient , rayonnent, implantent localement
- ✓ Réduction du nombre de Plans d'intervention, diminution des références et de demandes d'évaluation de spécialistes
- ✓ Optimisation de nos services

# Le changement qui se voit...



**Une COP de directions en action et des témoignages**

---

# La suite...

## ➤ Constats :

*Puissance du levier de cette approche organisationnelle pour le développement des compétences à tous les niveaux et pour faire la différence dans la classe et au niveau des apprentissages des élèves.*

# La suite ...

## Défis :

- Assurer la pérénnité: départ à la retraite du tiers des cadres /5 ans
- Favoriser l'autonomie des équipes
- Continuer d'en faire une priorité et éliminer les autres distractions organisationnelles
- S'assurer que chaque DÉ devienne porteuse de changement et de mobilisation
- Passer d'une COP à une CAP
- Vivre la Phase de transition (processus de changement )
- Déployer le courage managérial et la force de conviction
- Soutenir le momentum à long terme
- Poursuivre l'accompagnement et avoir le soutien de chercheurs

# Les enseignants disent...

- *« Rencontre avec mes consoeurs. Prendre le temps de réfléchir. »*
- *« Rencontre mes collègues (prof, ortho, direction) pour une vision commune. Travailler ensemble. »*
- *« Du temps pour discuter avec mon équipe-cycle-école. »*
- *« Relire, échanger, partager, construire du sens, questionner, remettre en question, développer mon esprit critique, conserver une attitude positive envers le changement de pratiques. »*



# Les enseignants disent...

- *« Bien cibler les besoins de mes élèves (dépistage). Travailler avec d'autres enseignants pour faire de bons choix. Mettre en place des approches qui respectent les étapes cognitives et qui ont du sens pour les élèves. Coopération-concertation. »*
- *« Temps avec la CP, CAP école, plan action en lien avec la convention de gestion et réussite »*
- *« Rencontre avec mon équipe-école (objectif). M'ajuster en classe (pratique). « Essayer » et me pratiquer davantage. »*

# Les directions disent...

- *« Continuer de systématiser les échanges en lien avec notre planification, nos suivis, nos ajustements, nos approches en tant que leader pédagogique comme directions (partage en lien avec les écoles efficaces). »*
- *« Impliquer davantage les services complémentaires dans l'analyse des données. »*
- *« Poursuivre ce chantier de changement vers le 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycle. »*
- *« Temps de réflexion/planification. »*
- *« Comment conserver mes deux « CAP » en santé? »*

# Conclusion

*Il y a des choses que **JE** ne sais pas faire mais que **NOUS** savons. Ainsi, quand se produit la rencontre entre les humains, des possibilités inimaginables peuvent émerger.*

Albert Jacquard