

# Une gestion axée sur l'apprentissage

Congrès de l'ADIGECS - 18 mai 2017

Dominique Lachapelle, directrice générale adjointe

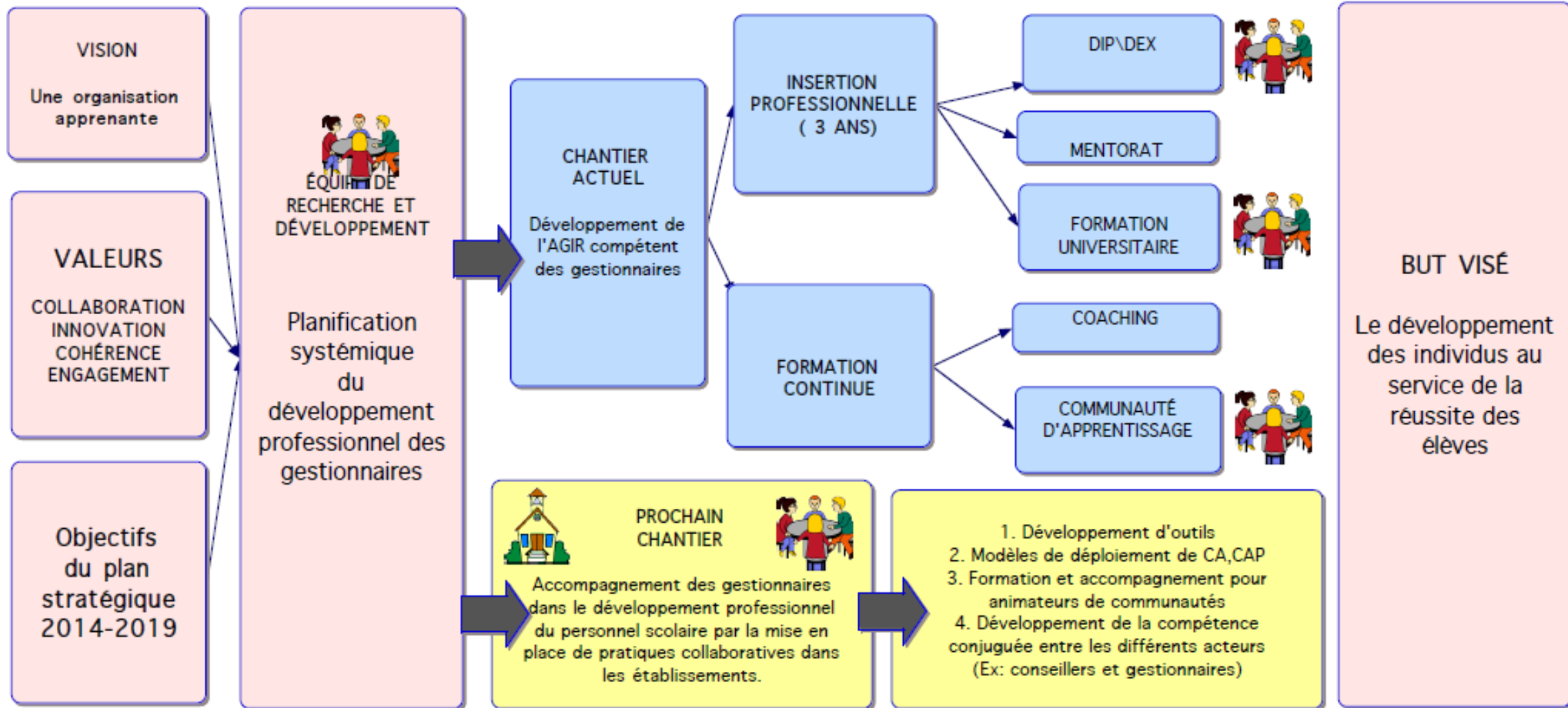
Sophie Latreille, directrice générale adjointe

Brigitte Gagnon et Danny Brochu, conseillers pédagogiques

- Une équipe **de recherche et développement** formée d'une directrice générale adjointe et de professionnels des services éducatifs présentera **la structure et les modalités de déploiement de pratiques collaboratives d'accompagnement des gestionnaires** qui contribuent au développement des pratiques de gestion efficaces.
- Il sera entre autres question de la **démarche** qui a mené à l'émergence **des communautés de pratique** tant chez nos gestionnaires que chez notre personnel enseignant et professionnel. De plus, nous présenterons notre processus d'accompagnement des animateurs de communautés.
- Pour assurer la réussite des élèves, nous misons sur **le développement professionnel de tout le personnel scolaire** et ainsi nous voulons créer notre organisation apprenante.



## STRUCTURE ET MODALITÉS DU DÉPLOIEMENT DES PRATIQUES COLLABORATIVES POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES GESTIONNAIRES À LA CSDHR



# Vision de la CS

# Notre vision d'une organisation apprenante

( Éliane Vieira Rocha, 2004)

Nous abordons l'organisation apprenante dans une approche normative.

- « Cette perspective voit l'organisation apprenante comme un type particulier d'organisation caractérisée par un ensemble spécifique de conditions internes. Elle présume que les organisations apprenantes ne grandissent pas par accident, mais elles sont formées de l'initiative et du choix stratégique des administrateurs clés.
- Elle présume que l'organisation apprenante reflète une forme idéale et que les organisations vont se déplacer en direction de celles qui auront la chance d'accroître le succès de l'organisation.
- Dans ce sens, l'apprentissage comme activité collective se produit sous certaines conditions ou certaines circonstances.
- Cela suppose le développement et l'utilisation des habiletés spécifiques.
- **Le rôle des responsables de l'organisation dans cette perspective est de créer les conditions essentielles afin que ce produise l'apprentissage. »**

# Création d'une communauté apprenante à l'échelle de la CS

« Notre communauté apprenante regroupe des personnes qui organisent leurs apprentissages autour de l'action de la réflexion et de la collaboration. »

(Viera Rocha, 2004, p. 51)

# BUT de notre organisation apprenante

Dans une organisation apprenante, **les buts sont associés au développement des individus au service de la réussite des élèves.**

Pour y arriver, il importe de miser sur :

- la relation entre les membres du personnel scolaire et l'apprentissage;
- l'adaptation de la relation en fonction des intérêts organisationnelles.

Adapté de Viera Rocha (2004)

# LIENS AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE

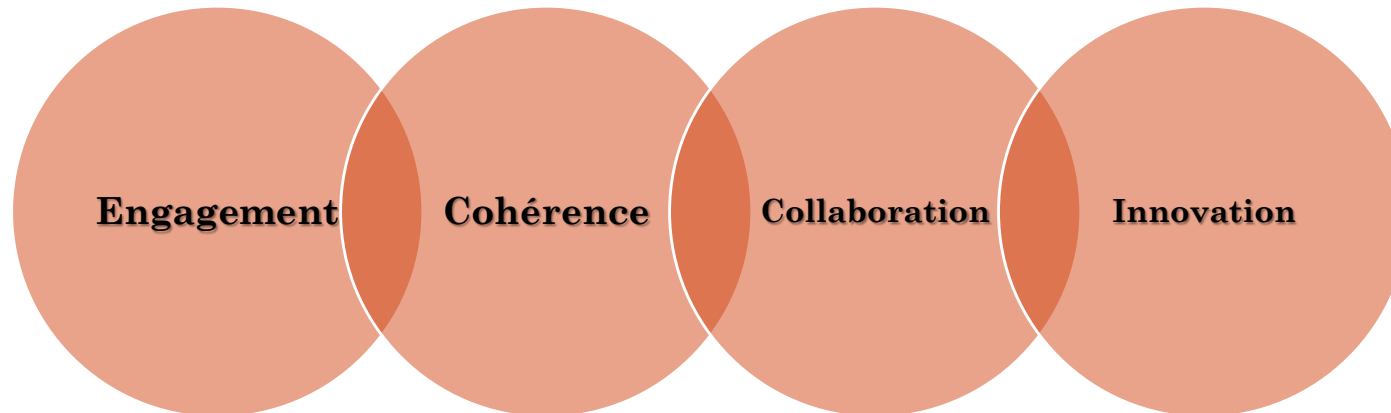
## Orientation 2 de notre plan stratégique

Mettre en place les **conditions favorables** pour :

- ❑ assurer le **déploiement des pratiques pédagogiques et administratives** reconnues efficaces par la recherche et par l'organisation pour soutenir la réussite des élèves;
- ❑ assurer le déploiement de **compétences des gestionnaires relatives à la supervision** dans un contexte de développement professionnel du personnel;
- ❑ reconnaître le personnel qui se distingue par son niveau d'engagement et de créativité.

## Orientation 3 de notre plan stratégique

- ❑ Mettre en place un environnement propice au déploiement **d'une culture de collaboration** en soutien au personnel et à la réussite des élèves.





# Équipe de recherche- développement

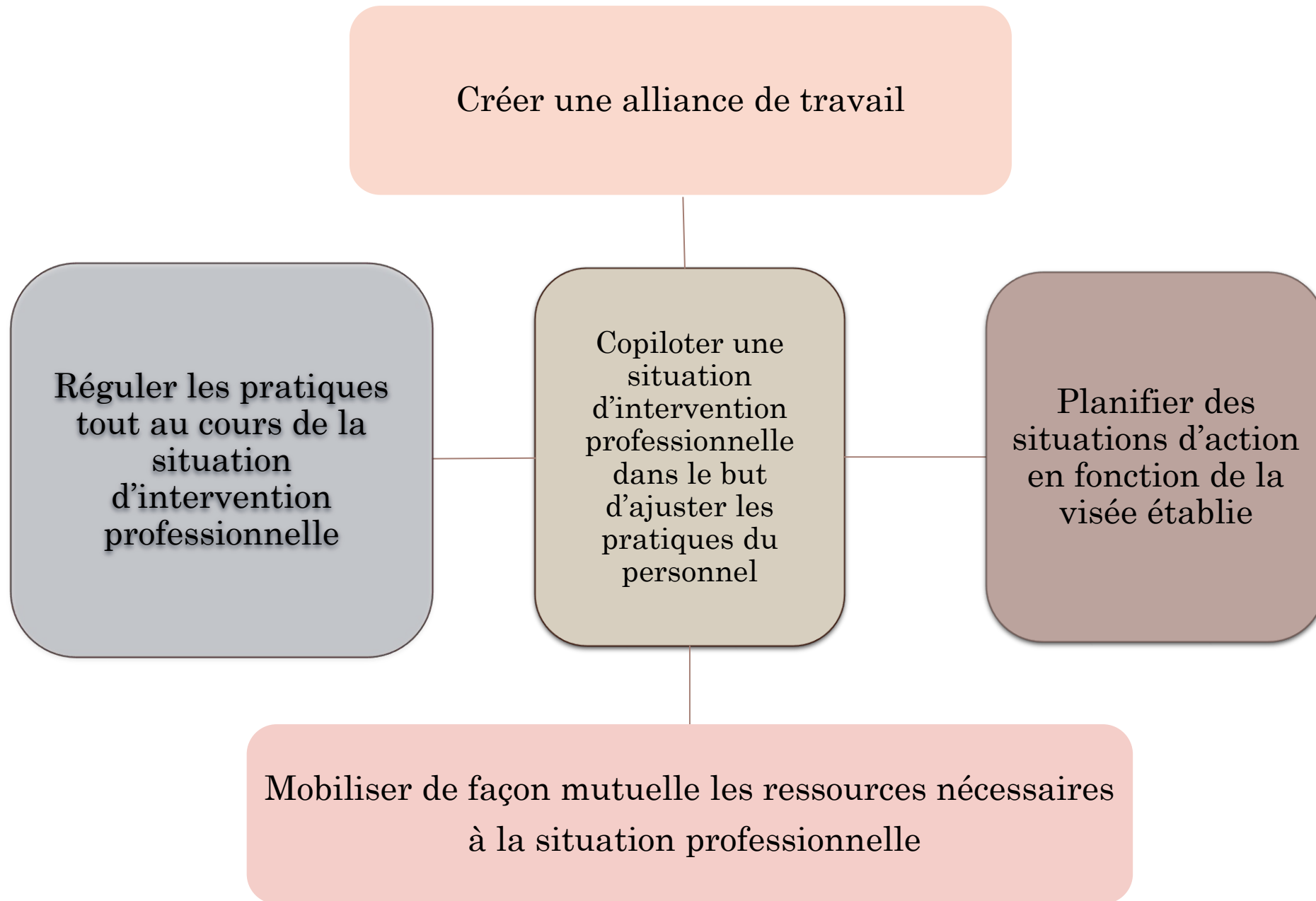
Nos lignes directrices...

# Collaboration entre DGA et CP

## 1) Travail en **compétence conjugquée** (gestion et pédagogie)

« Savoir agir mis en œuvre par **deux personnes ayant des fonctions distinctes**. Ce savoir agir est fondé sur l'interactivité des ressources mobilisées lors de situation d'intervention professionnelle dans le but d'atteindre des objectifs ou de résoudre des problèmes. » ( Vachon, 2013, p. 42)





Source: La compétence conjuguée et ses composantes, Vachon (2013)

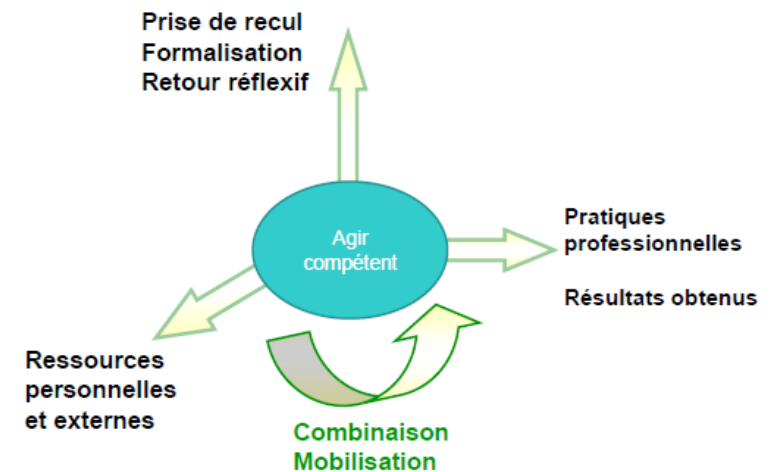
2) La combinaison de **savoirs théoriques** et **pratiques**.

3) **L'implication de directions d'expérience (DEX).**

- ❑ Reconnaissance des gens en place.
- ❑ Forme de formation continue.
- ❑ Façon de créer une interdépendance entre les nouveaux gestionnaires et les plus expérimentés.

4) La conception du dispositif de développement professionnel à partir **d'une situation professionnelle type** pour le développement d'un **agir compétent** (LeBoterf, 2007)

LES TROIS DIMENSIONS DE LA COMPÉTENCE



Guy Leboterf ( 2007)

# Chantier actuel

Pour le développement professionnel  
des cadres....

# Structures d'accompagnement de l'agir compétent des cadres

Insertion  
professionnelle

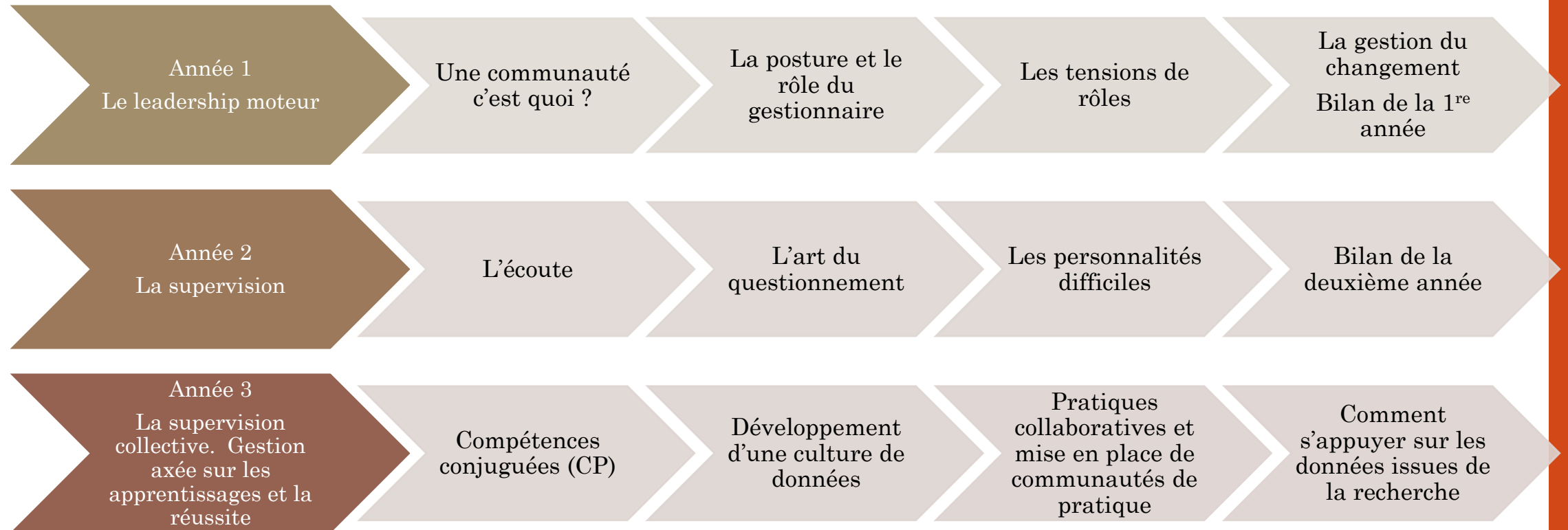
- DIP/DEX
- Mentorat
- Formation universitaire

Formation  
continue

- Coaching
- Communautés d'apprentissage

# La Relève et la formation continue (DIP DEX)

Réflexion sur la formation et la participation de différents services



# Définition du mentorat à la CSDHR

Le mentorat se définit comme étant un échange interpersonnel entre un employé expérimenté, crédible et bien informé qui fournit, conseil, à une personne en insertion professionnelle.

Il s'agit d'une relation d'apprentissage basée sur une pratique réflexive.

Le mentor partage ses connaissances, son expertise, ses acquis avec un mentoré qui se trouve en début de carrière.

Le mentor rend explicites ses comportements et attitudes afin que le mentoré puisse s'en inspirer pour développer ses propres compétences.



# Agir avec compétence dans une situation professionnelle-type de mentorat

Exemple

Soutenir un nouveau gestionnaire scolaire (cadre, ou direction d'établissement) dans le cadre de sa période d'insertion professionnelle (3 ans).

En établissant une **alliance professionnelle** qui précise les rôles et responsabilités de chacun et les modalités de la collaboration.

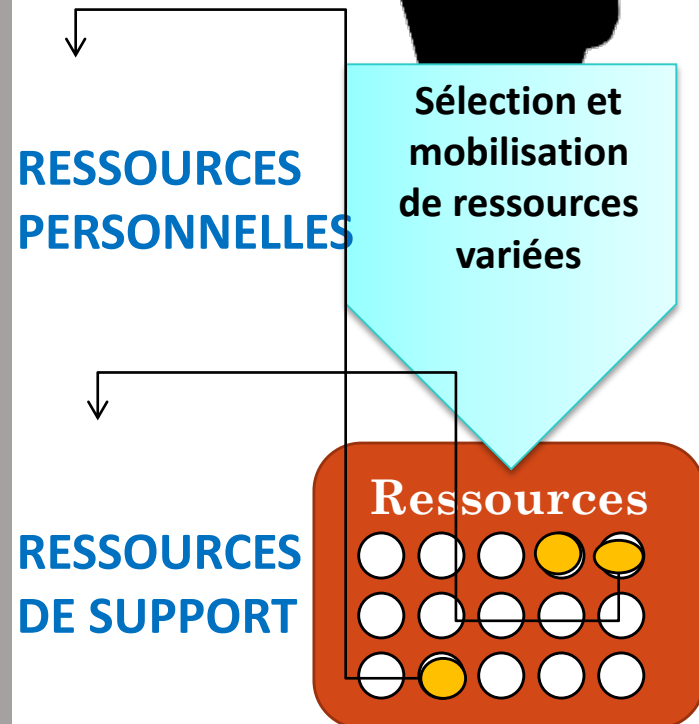
En soutenant **l'identification des attentes** et des **besoins** évolutifs du mentoré.

En s'appuyant sur ses **valeurs et caractéristiques** explicites et celles du mentoré.



En **partageant ses ressources** (Ex.: matériel, stratégies, expériences, techniques, etc.) pour inspirer le mentoré et lui permettre de les adapter à son contexte.

En **écoutant** et en **posant des questions** qui permettent au mentoré de **réfléchir pour ajuster ses actions** et **explorer** de nouvelles possibilités.

En instaurant un **espace de confiance et de confidentialité**.



# Une formation universitaire enchassée aux dispositifs de dév. professionnel de la CSDHR.

 <p>Commission scolaire des Hautes-Rivières</p>		<p><b>CSDHR</b> DIP/DEX</p>		<p>Université de Sherbrooke</p> 		
<p><b>Situation professionnelle</b></p>		<p><b>Quelques ressources du dispositif.</b></p>		<p>Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle en administration scolaire</p>		
<p><b>Année 1</b></p> <p>Développer son identité professionnelle à titre de gestionnaire-leader</p>		<p>La création d'une communauté de gestionnaires Le rôle attendu chez les gestionnaires Les 6 compétences CSDHR Les 21 responsabilités du gestionnaire Les tensions de rôle Le leadership moteur</p>		<p>Accompagnement mentorale (3 ans)</p> <p>820 CSDHR Ressource professorale interne (DEX) (Inscription janv. 2017)</p>		<p>812 (Aspect légaux de la gestion en éducation) à distance Ajouter un aspect de pratique réflexive</p>
<p><b>Année 2</b></p> <p>Gérer des situations de supervision auprès du personnel scolaire.</p>		<p>La supervision (définition et démarche) Les préoccupations face aux changements La gestion des personnalités difficiles Feedback Rétroaction Questionnement Outils d'accompagnement</p>		<p>Et</p> <p>821 CSDHR Ressources professorale interne (DEX) (Inscription-janv2018)</p>		<p>813 Gestion éducative et approches pédagogiques (En ligne) Ajouter un aspect de pratique réflexive</p>
<p><b>Année 3</b></p> <p>Piloter une démarche annuelle de gestion axée sur la réussite des élèves au sein de son établissement scolaire.</p>		<p>La gestion axée sur l'apprentissage Les différents types de communautés Les pratiques collaboratives La compétence conjugée L'utilisation des résultats de recherche pour appuyer ses choix pédagogiques et administratifs.</p>		<p>Poursuite des rencontres avec le mentor pour une 3<sup>e</sup> année</p>		<p>Possibilité de débiter les cours à Longueuil lors de la 3<sup>e</sup> année d'insertion professionnelle</p> <p>830 Automne 831 Hiver</p>

# Structures d'accompagnement de l'agir compétent des cadres

Insertion  
professionnelle

- DIP/DEX
- Mentorat
- Formation universitaire

Formation  
continue

- Coaching
- Communautés d'apprentissage

# Définition du coaching à la CSDHR

Le coaching consiste en un accompagnement individuel d'une personne dans son processus de développement et d'accomplissement pour résoudre des situations complexes et favoriser l'actualisation de son potentiel à partir de ses besoins professionnels et dans une perspective organisationnelle.

Le coach fait émerger le potentiel de réussite du coaché sans lui fournir de recette.

Il mise davantage sur la découverte des ressources personnelles et internes du coaché.

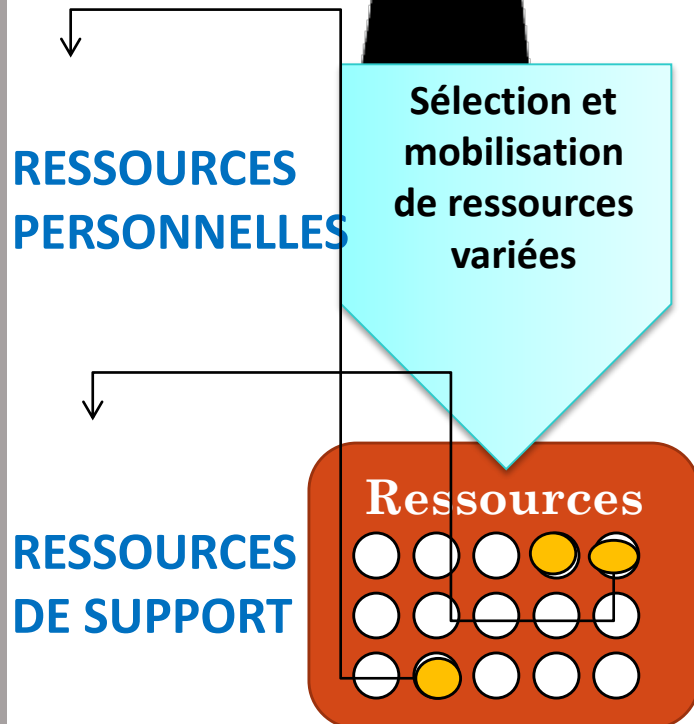
## **OBJECTIF DU COACHING**

Permettre au coaché de **passer d'une situation actuelle à une situation désirée** en découvrant les meilleures stratégies, outils, démarches pertinents à l'objectif convenu avec le coach.

# Agir avec compétence dans une situation de coaching

Accompagner un gestionnaire dans son processus de développement professionnel pour résoudre des situations complexes et favoriser l'actualisation de son potentiel à partir de ses besoins professionnels et dans une perspective organisationnelle.

- En s'appuyant sur ses **valeurs et caractéristiques** explicites et celles du coaché.
- En établissant une **alliance professionnelle** qui précise les rôles et responsabilités de chacun et les modalités de la collaboration.
- En proposant **une démarche d'accompagnement** souple et structurée comprenant l'identification d'un objectif et d'un plan d'action.
- En utilisant des **outils** pertinents et variés, permettant de faire progresser le coaché vers l'atteinte de son objectif.
- En **écoutant** et en **questionnant** le coaché afin de susciter une prise de conscience et des pistes d'action en lien avec les enjeux identifiés.
- En instaurant **un climat de confiance et de confidentialité** qui favorise une pratique réflexive et une prise de recul par rapport à sa pratique.
- En **gardant des traces** du progrès du coaché.



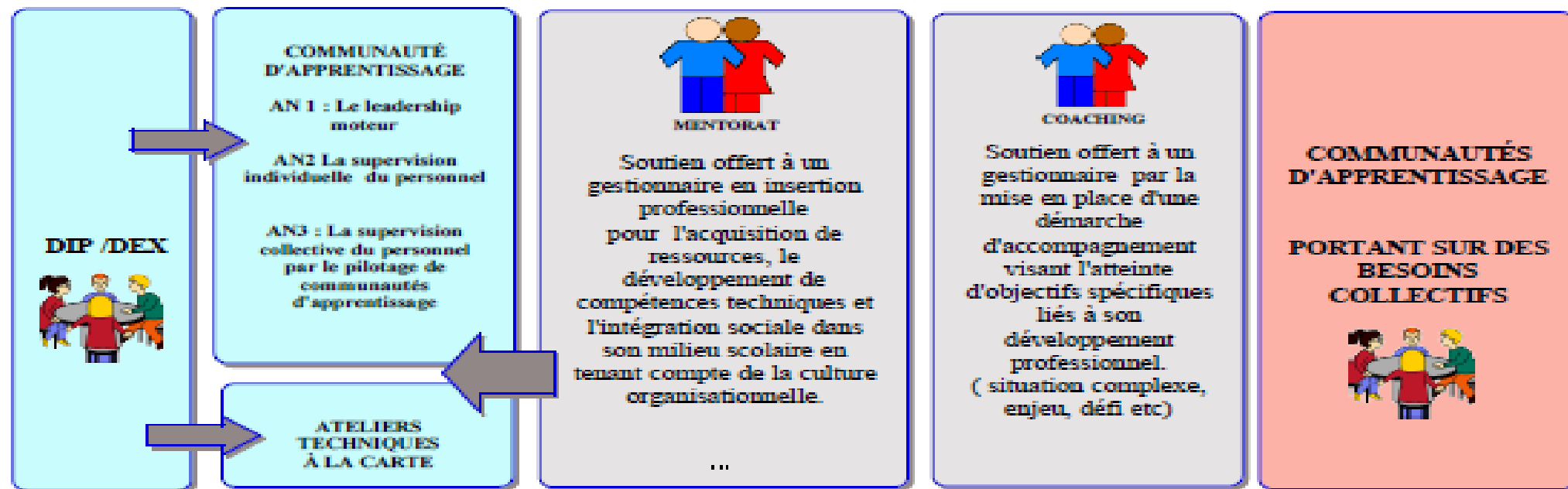
## DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL POUR LES GESTIONNAIRES DE LA CSDHR

BUT

Favoriser la rétention et le bien-être du personnel  
en s'appuyant sur nos valeurs de cohérence, de coopération, d'innovation et d'engagement  
afin d'augmenter la réussite et la persévérance scolaire et développer un environnement  
éducatif de qualité.

LORS DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE  
(3 ANS)

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL  
CONTINU



Communautés  
Cadres  
Gestionnaires  
CA

Exemples  
La supervision  
pédagogique  
L'insertion  
professionnelle d'un  
adjoint  
La gestion de la mise  
en œuvre du modèle  
RAI

Communautés  
Professionnels  
Personnel de soutien  
CA

Exemples  
L'évaluation des  
pratiques  
d'orientation au  
secondaire.  
  
L'ajustement des  
pratiques dans la  
mise en œuvre du  
modèle RAI.

Communautés  
ÉCOLE  
CAP

Exemple  
L'amélioration des  
pratiques  
d'enseignement et de  
l'apprentissage de  
l'écrit ( cercles  
d'auteurs)  
  
L'utilisation de  
pratiques efficaces  
pour favoriser la  
réussite des élèves  
TSA.

# Témoignage sur les dispositifs de soutien au développement professionnel

DIP/DEX

Formation  
universitaire

MENTORAT

COACHING

Communauté

Vidéos  
1-2-3-4



**Prochain chantier  
de l'équipe de  
recherche et  
développement**

# Accompagner les directions d'établissement dans le développement professionnel de leur personnel par la mise en place de pratiques collaboratives

- Soutien au déploiement des communautés.
- Développement d'outils d'aide au développement de pratiques collaboratives.
- Formation et accompagnement portant sur l'agir compétent de l'animateur de communautés (nouvelle situation professionnelle-type).
- Développement de la compétence conjugquée (gestionnaire et CP).

# Communautés d'apprentissage

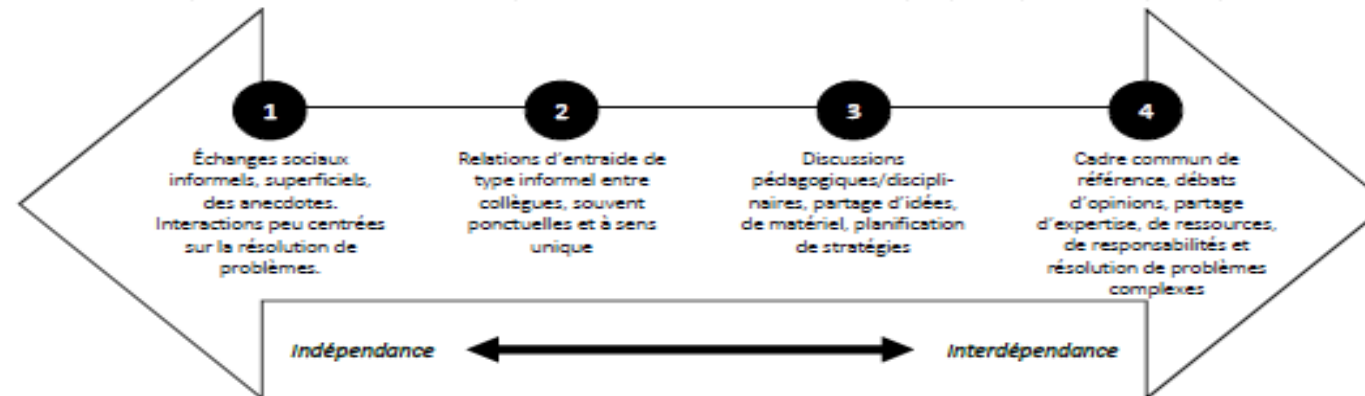


Commission scolaire  
des Hautes-Rivières

Quelques distinctions entre les différents modes de pratiques collaboratives à la CSDHR

Conditions préalables	Mise en place d'une culture de collaboration Pratiques collaboratives Échange de pratiques et de ressources ou réalisation de productions	COMMUNAUTÉS À LA CSDHR		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Groupe de travail</li> <li>◇ Équipe de projet</li> <li>◇ Rencontre de niveau</li> <li>◇ Comité de travail</li> <li>◇ Rencontre de cycles</li> <li>◇ Comité de réflexion</li> <li>◇ Communauté de pratique (COP)</li> </ul>		<b>Communauté d'apprentissage</b>	<b>Communauté d'apprentissage professionnelle</b>
		<b>But</b>	Développement professionnel (développement de compétences et acquisition de connaissances)	Amélioration de la réussite des élèves (développement professionnel sous-jacent)
		<b>Modalités</b>	Démarche en 5 temps Formulaire (gestionnaires ou professionnels et personnel de soutien)	Démarche en 5 temps Formulaire (école)
		<b>Cueillette de données</b>	Traces du développement professionnel	Traces des retombées sur les élèves
		<b>Connaissances validées</b>	S'appuie sur des connaissances validées	S'appuie sur des connaissances validées

Figure 1. Niveaux d'interdépendance selon le continuum proposé par Little (1990)



Brigitte Gagnon c.p. et Danny Brochu c.p. (2017)

# Conception d'outils

## PLANIFIER LA MISE EN PLACE D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ DANS LES ÉCOLES DE LA CSDHR



DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE	
Situation actuelle des élèves	Situation souhaitée (pour les élèves)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la compétence (disciplinaire ou transversale) que nos élèves, ou une proportion inquiétante d'entre eux, ont de la difficulté à développer?</li> <li>Vis à vis cette compétence : quel est le problème spécifique (attitudes, savoirs, démarche d'apprentissage, métacognition,...)</li> <li>Quels sont les leviers/obstacles concernant ce problème? (organisation du travail, matériel, culture de l'organisation, ressource financière,...)</li> <li>Qu'est-ce qui n'est pas optimal dans notre façon actuelle d'intervenir et dans les approches que nous utilisons pour aider nos élèves à développer cette compétence? (méthodes, attitudes, techniques, compétences,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la compétence disciplinaire ou transversale que nous désirons cibler?</li> <li>Vis-à-vis cette compétence, quelles sont vos attentes en terme de cheminement pour vos élèves? (attitudes, savoirs, démarche d'apprentissage, métacognition,...)</li> <li>Quels sont les éléments de notre milieu à modifier ou à mettre en place?</li> <li>Quelles sont les interventions ou les approches que nous désirons mettre en place? (méthodes, attitudes, techniques, compétences,...)</li> </ul>

OBJECTIFS DE LA COMMUNAUTÉ POUR ATTEINDRE LA SITUATION SOUHAITÉE (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel) : (Vous aurez peut-être à prioriser un élément parmi plusieurs pour atteindre la situation souhaitée. Les autres éléments pourront être traités, dans les années subséquentes)	
Son lien avec le plan stratégique	Son lien avec le projet éducatif de l'école

QUE DEVRONS-NOUS APPRENDRE OU AMÉLIORER POUR ATTEINDRE LA SITUATION SOUHAITÉE?		
Compétence à développer selon le référentiel de compétences	Traces pour démontrer le développement de la compétence	Outil de consignation

ÉVALUATION/ANTICIPATION DES RETOMBÉES	
	Outils de consignation
Sur les élèves	
Sur l'organisation (le cas échéant)	

PLAN D'ACTION POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF		
Étape de réalisation	Modalité d'organisation ou de mise en œuvre	Calendrier/échecancier
		<i>La dernière rencontre de l'année servira à évaluer les actions en termes de retombées et à anticiper la prochaine année</i>

CONNAISSANCES VALIDÉES	
Quels sont les principaux leviers favorisant la réussite des élèves qui sont pris en compte dans cette communauté (voir verso)?	Quels sont les thèmes (selon votre situation souhaitée) pour lesquels vous devez rechercher des connaissances validées afin d'orienter vos actions?

RESSOURCES NÉCESSAIRES		
Ressources humaines (collaborateur interne ou externe)	Ressources financières	Ressources matérielles

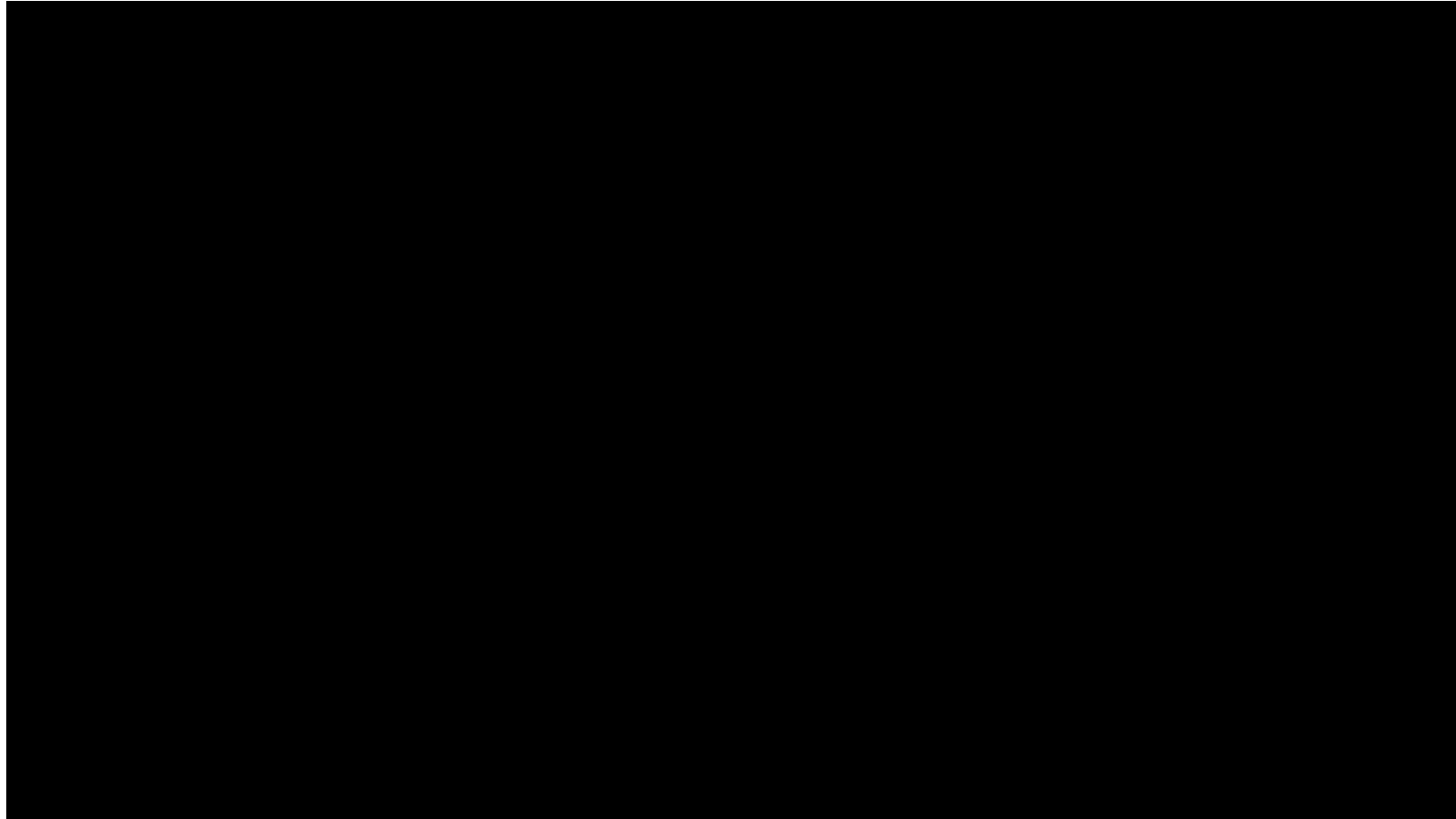
# Formation et accompagnement des animateurs

Démarrage d'une communauté en Août-septembre	Démarrage d'une communauté en janvier
Formation et accompagnement des animateurs De septembre à décembre	Formation et accompagnement des animateurs De janvier à juin

**Communauté d'apprentissage de gestionnaires souhaitant se questionner sur le développement de pratiques collaboratives dans son école.**

Animation de la communauté par Danny et Brigitte pour soutenir le gestionnaire dans son rôle de leader et le développement de pratiques collaboratives dans son milieu.

# Témoignage d'une animatrice d'une communauté d'apprentissage



**Nous tenons à remercier les enseignants de l'école St-Michel de Rougemont ainsi que leur directrice, Madame Ruth Phaneuf d'avoir accepté de partager leur expérience dans le cadre de leur participation à une communauté d'apprentissage**



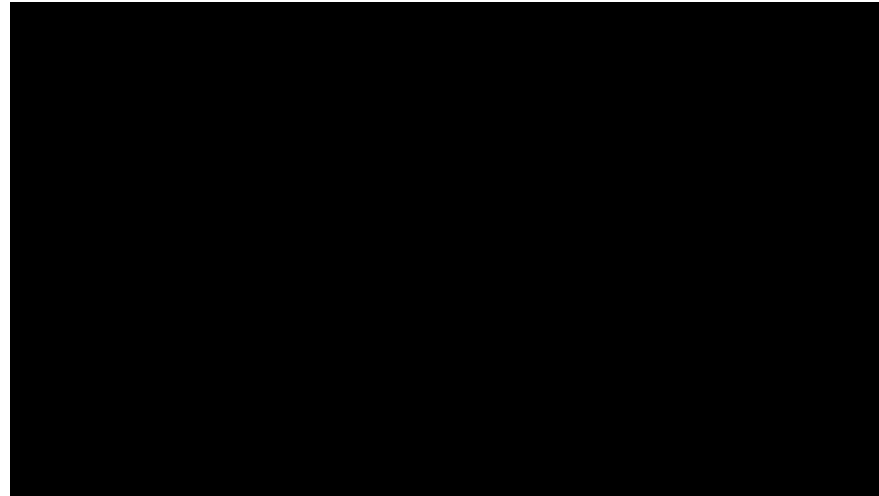
# Ce que m'apporte la communauté dans ma vie professionnelle



Dimension affective  
Dimension cognitive

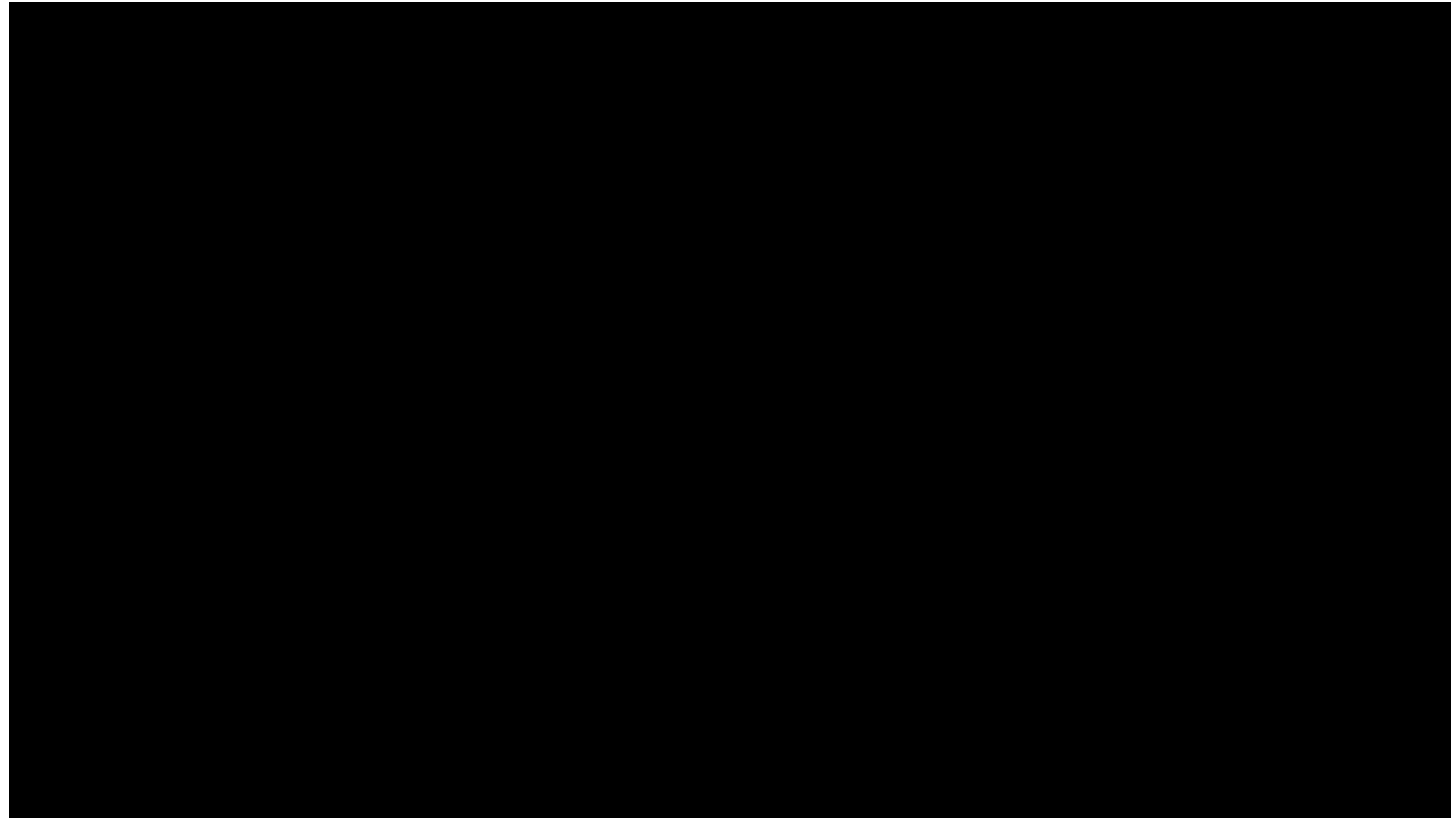


Dimension  
idéologique





# Témoignages de membres de l'équipe



# Conclusion