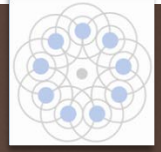


# Le développement professionnel des directions d'établissement : récit de l'expérimentation d'un programme de formation continue

Pierre Lapointe, professeur  
Yves Boucher, formateur  
Diane Vallée, directrice d'établissement, CSMB

*3<sup>e</sup> Symposium sur le transfert de connaissances en éducation  
L'accompagnement et la collaboration: comment faire autrement  
Le centre de transfert pour la réussite éducative au Québec (CTREQ)  
Université Laval, 19 avril 2016*



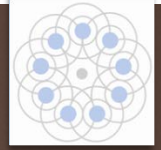
# Contexte et but du projet

## Contexte

- ▶ Projet né d'un partenariat entre la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) et du Département d'administration et fondements de l'éducation (DAFE) de l'Université de Montréal (UdeM) (Chantier 7, MELS).

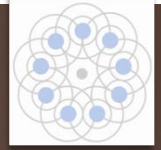
## But du projet

- ▶ Concevoir, mettre en œuvre et évaluer un programme de formation continue visant à outiller le personnel d'encadrement et plus particulièrement les directions d'établissement qui doivent assurer l'implantation d'un modèle de gestion axée sur les résultats (GAR).



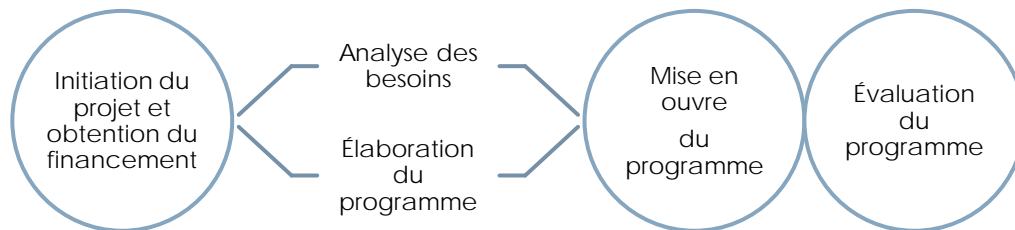
# Plan de la présentation

- ▶ Nature du projet et réalisation  
(Pierre Lapointe)
- ▶ Accompagnement et formation  
(Yves Boucher)
- ▶ Retombées dans le milieu  
(Diane Vallée)
- ▶ Constats et défis  
(Pierre Lapointe)



# Nature du projet

## De l'initiation à l'évaluation

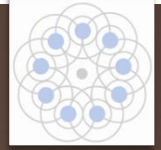


## Visées du développement professionnel

- ▶ Analyse réflexive sur les pratiques de gestion
- ▶ Amélioration de la coordination des activités éducatives dans le milieu



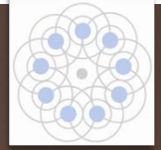
# Les objectifs du programme *Les pratiques de gestion axée sur les résultats pour la réussite des élèves*



**Améliorer les connaissances** des DE sur les fondements de la GAR et des impacts de l'adoption de cette approche dans l'administration des établissements scolaires

**Accroître les compétences** des DE dans l'utilisation des outils de gestion axée sur les résultats

**Accompagner et soutenir** les DE dans la réalisation des tâches liées à la mise en œuvre des dispositifs de la GAR



# Structure et activités du programme

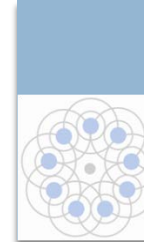
## Volet I

- ▶ Formation et accompagnement en petits groupes de pairs (4-8), sous la supervision d'accompagnateurs expérimentés.
- ▶ Il s'adresse uniquement aux directions d'établissement et le nombre d'inscription est limité.
- ▶ Trois rencontres individuelles sur le lieu de travail du participant et six rencontres en groupes réparties selon trois blocs de formation (durée : 14 mois).

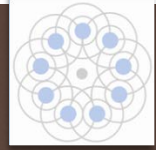
## Volet II

- ▶ Trois ateliers-conférences de formation et d'échanges avec des experts scientifiques et des professionnels dans le domaine.
- ▶ Tous les membres du personnel d'encadrement de la CSMB peuvent s'inscrire à ces activités.

# Calendrier des activités du programme



BLOCS	PÉRIODE	VOLET I Nombre de participants: 40	VOLET II Nombre moyen de participants: 60
<b>Bloc 1</b>  Analyse de situation et actualisation projet d'établissement	Mars 2014	Rencontre en grand groupe	
	Avril 2014	Rencontre individuelle	
	Mai 2014	Rencontre de groupe	
	Juin 2014	Rencontre de groupe	
<b>Bloc 2</b>  Mobilisation et suivi	Octobre 2014	Rencontre individuelle	Atelier-conférence I
	Novembre 2014	Rencontre de groupe	
	Janvier 2015	Rencontre de groupe	
	Février 2015		Atelier-conférence II
<b>Bloc 3</b>  Reddition de comptes	Mars 2015	Rencontre de groupe	Atelier conférence III
	Avril 2015	Rencontre de groupe	
	Mai 2015	Rencontre individuelle	



# Coordination et évaluation

## Groupes de travail

- ▶ Comité de concertation UdeM/CSMB
  - ▶ Représentants des directions d'établissement, de la direction générale et des professionnels
- ▶ Comité des formateurs

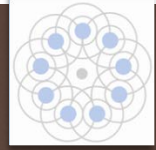
## Matériel

- Proposition au MELS
- Document d'orientation pour l'élaboration du programme
- Documentation de la CSMB
- Référentiel de compétences (CSMB et MELS)
- Base documentaire sur la GAR

## Suivis et évaluation

- Sondages
- Comptes-rendus des réunions des comités
- Rapports des participants
- Rapports des formateurs
- Entrevues avec les formateurs
- Entrevue avec la DG





# Accompagnement et formation

## Enjeux et défis

- Asseoir le concept de la GAR à partir de la littérature tout en s'assurant de la cohérence avec la culture de la CS.
- À partir des rencontres individuelles, faire ressortir les éléments susceptibles de répondre aux besoins les plus communs pour les rencontres de groupe.
- Favoriser l'engagement des participants dans la démarche (projet d'établissement) pour être toujours en réflexion-action-réflexion-action...
- Renforcer l'adhésion des participants à l'idée que le projet d'établissement est plus qu'un « devoir administratif », mais bien un important véhicule pour sensibiliser et mobiliser les intervenants à l'amélioration des pratiques en vue de favoriser la réussite des

## Posture

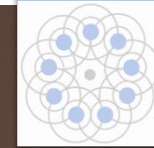
- En rencontre individuelle, c'était nettement de l'accompagnement (avancer avec une personne volontaire).
- En rencontre de groupe, c'était davantage de la formation et de l'animation d'un groupe hybride entre la communauté de pratique et le groupe de codéveloppement.

## Forces et faiblesses

- Rencontres régulières entre les formateurs et les coordonnateurs de l'UdeM.
- Accès à une base de références et possibilité de l'enrichir. (trop c'est comme pas assez).
- 3 rencontres individuelles en 14 mois c'est peu versus 6 rencontres de groupe.
- Difficulté de prévoir le suivi qui sera offert par les ressources CS.

# Retombées dans le milieu

Diane Vallée, directrice d'établissement, CSMB



## Cheminement professionnel

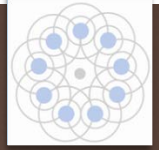
- Direction d'établissement depuis 2001
- Atteinte des objectifs de la formation
- Contexte du milieu lors de la formation

## Satisfaction de la formation

- Contenu de la formation
- Modalités d'accompagnement (groupe versus individuel)
- Modalités d'évaluation de la progression des apprentissages et de l'amélioration des pratiques

## Éléments concrets en lien avec la pratique

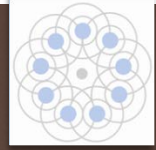
- ✓ Réalisation du plan de réussite, du projet éducatif et du rapport annuel
- ✓ Utilisation d'outils me permettant d'avoir des pratiques de gestion efficace
- ✓ Cohésion avec l'équipe de direction de l'établissement



# Enjeux et défis du projet

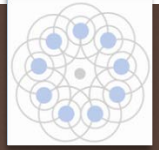
- ▶ Lier la formation aux enjeux organisationnels
- ▶ Intégrer l'expertise des formateurs
- ▶ Déterminer les modalités d'accompagnement
- ▶ Évaluer les retombées du programme
- ▶ Assurer la pérennité du programme

# Des conditions pour un accompagnement optimal



- Le partenariat favorise la prise en compte des besoins des participants et de leur organisation. Par contre, cela exige l'allocation de ressources importantes.
- Un programme de longue durée exige la mise en place de dispositifs de suivi pour ajuster, de manière continue, l'offre de formation.
- Les formateurs doivent être compétents et soutenus dans la mise en œuvre du programme.
- La diversification des dispositifs de formation met à profit des modes complémentaires d'accompagnement susceptibles de favoriser le développement professionnel.
- Une formation axée sur la réalisation de priorités de travail des participants favorise leur engagement dans le programme.
- L'approche par résolution de problèmes constitue une méthode à privilégier pour combiner les apports théoriques et les savoir-faire.
- Perspectives d'avenir : un programme de formation adapté à la mise en œuvre du projet de loi 86.





# Références

- ▶ Conférences à l'Association francophone pour le savoir (ACFAS)
- ▶ Dépliant de promotion du programme
- ▶ Sondage sur le profil de compétences
- ▶ Outils d'évaluation formative
- ▶ Le Phare Formation et soutien en administration de l'éducation (UdeM)
  - ▶ [lephare@umontreal.ca](mailto:lephare@umontreal.ca)

Disponibles sur demande ([pierre.lapointe@umontreal.ca](mailto:pierre.lapointe@umontreal.ca))