



Ministère de l'Éducation de l'Ontario

Rapport des résultats

Parcours gestionnaire

Auteur : AFÉSEO, Recherche et développement
31 mars 2024



Recherche et développement



Table des matières

1.	Introduction	2
1.1.	Mise en contexte	2
1.2.	Description du projet	2
1.3.	But du rapport.....	4
2.	Principaux constats	4
3.	Conclusion.....	7

1. Introduction

Ce rapport présente les résultats de la mise en œuvre et des effets du projet Parcours gestionnaire. L'offre de ce programme de formation a été financée par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (MÉO) pour l'année 2023-2024.

Le projet a été offert pour répondre aux besoins grandissants des gestionnaires qui jouent un rôle de plus en plus complexe. Pour répondre à cette demande, ce programme de formation intitulé Parcours gestionnaire a été développé et mis en œuvre pour le personnel de gestion des services éducatifs. Le programme a pour but ultime de soutenir les gestionnaires dans leur travail en vue d'assurer le recrutement, la rétention et la valorisation du personnel éducateur.

1.1. Mise en contexte

Le programme de formation Parcours gestionnaire a été conçu par des experts en matière de gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle. Avant de piloter et de mettre en œuvre le programme auprès de gestionnaires, l'équipe de conception du programme a développé les différentes composantes du programme et offert une formation aux membres de l'équipe de facilitation de l'AFÉSEO pour effectuer la prestation du programme.

1.2. Description du projet

Le programme Parcours gestionnaire comprend 4 grandes étapes qui visent différents objectifs.
Étape 1 (outils d'apprentissage de soi)

Durant cette première étape, les gestionnaires travaillent avec des outils qui favorisent la connaissance de soi afin de leur permettre d'ouvrir de nouveaux horizons, de sortir de leur zone de confort et d'augmenter la complexité de leurs stratégies existantes. La formation commence avec deux mesures : un test de l'Institut de la recherche sur le profil d'apprentissage (IRPA) pour définir le style d'apprentissage des personnes participantes et un test pour mesurer l'Impact de la qualité d'exécution (iQE). Un suivi est réalisé auprès des personnes participantes pour partager avec elles les résultats des deux outils et pour discuter de leur signification.

Étape 2 (retraite)

À l'étape 2 du parcours, le personnel de gestion est invité à un événement qui prend la forme d'une retraite de deux jours en présentiel. Il est accueilli dans un environnement propice à la réflexion et au partage d'idées en toute sécurité. La retraite permet de sortir des sentiers battus et de créer un sentiment d'appartenance. Cette étape vise à identifier les enjeux prioritaires sur lesquels les participants et participantes veulent agir au sein de leurs organisations. Elle est suivie d'un accompagnement individuel au cours des semaines suivantes.

Étape 3 (climat de travail)

À l'étape 3 du parcours, le personnel de gestion est invité à participer à une formation iCARE-C (iCARE-C = Irritation, Colère, Agression, Riposte, Explosion, Communication consciente) de deux jours en présentiel. Cette formation unique est axée sur une approche pratique et participative durant laquelle les gestionnaires sont appelés à participer à des démonstrations et à des mises en situation en lien avec la gestion du personnel. Cette immersion de nouvelles expériences vécues, basée sur des situations adaptées à leur contexte, vise à favoriser des prises de conscience et à intégrer les concepts présentés. Durant cette formation, un langage commun est installé pour améliorer le climat de travail en lien avec les défis récurrents auxquels les gestionnaires font face régulièrement, comme les irritants et la toxicité. Cette troisième étape a pour objectif de favoriser l'intelligence émotionnelle des gestionnaires, de leur offrir des moyens concrets d'observer et d'agir différemment, de leur permettre de passer de la réactivité à la proactivité et de les amener à respecter la complexité de leur travail. La formation iCARE-C est également suivie d'un accompagnement individuel au cours des semaines suivantes.

Étape 4 (autoformation)

À l'étape 4, le programme comprend 7 destinations d'autoformation centrés autour de trois thématiques principales : (1) Destination leadership intentionnel, (2) Destination leadership relationnel et (3) Destination leadership visionnaire. Chaque module présente des capsules d'autoformation couvrant 4 thèmes (francophonie, climat de travail en petite enfance, leadership).

Ci-dessous présente la liste des destinations. Par ailleurs, chaque destination est suivie d'une communauté d'apprentissage professionnel (CAP) à distance d'une durée d'environ 1,5 heure et d'un accompagnement individuel d'une heure.

Destination 1 – Le leadership en moi - Examiner l'influence de mon style de communication sur mon leadership.

Destination 2 – Mon leadership au sein de mon organisation - Faire ressortir mes responsabilités comme leader au sein de mon organisation.

Destination 3 : Mon leadership dans le secteur de la petite enfance – Discerner ce qui caractérise mon organisation au sein de ma communauté.

Destination 4 : Un continuum d'apprentissage de l'adulte – Prendre conscience de mes forces et limites dans l'observation.

Destination 5 : Un apprentissage valorisé – Reconnaître la valeur de la documentation dans un processus d'apprentissage continu.

Destination 6 : Ta boussole de décision – Considérer les éléments qui influence une prise de décision. Mettre en œuvre différentes stratégies dans un contexte de changement.

Destination 7 : Un changement durable – Définir le changement dans un contexte de gestion. Considérer les éléments qui influence une prise de décision. Mettre en œuvre différentes stratégies dans un contexte de changement.

Rencontre en présentiel - Expérimenter ma trousse à outils. Appliquer le cycle de la pédagogie. Faire preuve de leadership en collaborant avec les autres

Programme de formation - PG

Destination 1 : Le leadership en moi (Autoformation)
CAP Le leadership en moi
Destination 2: Mon leadership au sein de mon organisation (Autoformation)
CAP Mon leadership au sein de mon organisation
Destination 3 : Mon leadership dans le secteur de la petite enfance (Autoformation)
CAP Mon leadership dans le secteur de la petite enfance
Destination 4 : Un continuum d'apprentissage de l'adulte (Autoformation)
CAP Un continuum d'apprentissage de l'adulte
Destination 5 : Un apprentissage valorisé (Autoformation)
CAP Un apprentissage valorisé
Destination 6 : Ta boussole de décision (Autoformation)
CAP Ta boussole de décision
Destination 7 : Un changement durable (Autoformation)
CAP Un changement durable
Rencontre en présentiel

1.3. But du rapport

Le rapport présente les résultats de l'évaluation du projet pour la période du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024. Le financement du ministère de l'Éducation de l'Ontario a permis de piloter et modifier ce projet, afin d'ajuster son contenu à la suite des évaluations antérieures faites par les gestionnaires engagés dans ce programme de formation, ainsi qu'en fonction des résultats obtenus. Le personnel de facilitation a eu l'occasion d'accompagner les superviseurs (17) et les directions (9) travaillant dans des centres éducatifs partout en Ontario.

2. Principaux constats

Selon les recommandations des personnes participantes durant la première phase de pilotage du projet, les autoformations ont été révisées et sont en présentement cours de conception. L'équipe de conception a travaillé sur le contenu afin de favoriser une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités de chaque gestionnaire.

Le financement nous a permis de poursuivre nos activités et d'avoir un impact significatif sur les gestionnaires.

Les autoformations et les communautés d'apprentissage professionnel (CAP) renouvelées :

Bien que les autoformations aient été en cours de révision, neuf (9) CAP ont été proposées pour approfondir les conversations et revisiter certains concepts avec les personnes participantes. La rétroaction des deux (2) autoformations a été très positive. L'intégration des deux cohortes (cohorte 1 et cohorte 2) dans l'offre de communauté d'apprentissage professionnel a permis

d'avoir des discussions plus riches et d'explorer différentes perspectives dans le processus de pilotage.

Réinvestissement de nos apprentissages

Cette année, le contenu et la structure des autoformations ont été révisés pour réinvestir nos apprentissages de l'année précédente. Les objectifs étaient les suivants :

CAP A - Réfléchissons ensemble (2 CAP offertes la même journée, 1 visant les superviseurs et 1 visant les directions) - Examiner la complexité du rôle de gestion en petite enfance et découvrir que le leadership exerce une influence sur leurs expériences. Un total de 23 personnes participantes étaient présentes.

CAP B - Réfléchissons ensemble - Considérer les enjeux qui influencent nos interventions et reconnaître l'influence de nos valeurs sur nos actions. Un total de 23 personnes participantes étaient présentes.

CAP C - Réfléchissons ensemble - Reconnaître les dispositions qui composent notre image du personnel œuvrant dans le secteur de la petite enfance francophone et analyser l'espace d'apprentissage disponible pour l'équipe dans notre environnement. Un total de 22 personnes participantes étaient présentes.

CAP D - Un retour en douceur - Présenter la nouvelle équipe qui fera partie du parcours gestionnaire, faire un bilan du retour après le congé estival et informer les personnes participantes des prochaines étapes. Un total de 20 personnes participantes étaient présentes.

CAP E - Un retour en douceur - Déterminer les défis vécus dans l'environnement au quotidien, reconnaître les obstacles qui nous empêchent de mettre en pratique les nouvelles connaissances acquises dans le parcours, et réfléchir en équipe sur les meilleures stratégies pour mettre en pratique ses nouvelles connaissances. Un total de 20 personnes participantes étaient présentes.

CAP F - Un retour en douceur - Faire un retour sur la dernière CAP, reconnaître ses prises de conscience et ses prises de position, puis identifier les actions concrètes pour assumer pleinement son propre leadership. Présenter l'étape 4 à venir. Un total de 18 personnes participantes étaient présentes.

Destination 1 – Le leadership en moi - Analyser l'influence de mon style de communication sur mon leadership. Un total de 15 personnes participantes étaient présentes.

Destination 2 – Mon leadership au sein de mon organisation – Mettre en avant mes responsabilités en tant que leader au sein de mon organisation. Un total de 14 personnes participantes étaient présentes.

L'accompagnement des gestionnaires :

Un total de 223 accompagnements ont eu lieu avec les vingt-six (26) personnes participantes. Depuis le mois d'avril 2023, trois (3) superviseurs et deux (2) directions ont quitté leur emploi pour aller dans un autre domaine, tandis que quatre (4) personnes ont pris congé.

Le personnel facilitateur continue d'appuyer les superviseurs et les directions durant le projet sous forme de rencontres virtuelles d'une heure par séance. Lors de ces rencontres, ils discutent principalement des défis rencontrés avec le personnel, des stratégies d'élaboration ainsi que de la mise en œuvre, et évaluent leurs prises de décisions face à ces situations. Ceci favorise également la mise en œuvre des outils présentés lors de la première phase du projet. De plus, le personnel facilitateur révise le plan d'action, y compris les objectifs à atteindre avec ses équipes et fournit un retour sur chacune des CAP.

Calendrier de formation 2023-2024

1er avril 2023 au 31 mars 2024	
CAP A - Réfléchissons ensemble (1 session am superviseurs et 1 session pm directions)	jeudi 13 avril 2023
CAP B - Réfléchissons ensemble	jeudi 4 mai 2023
CAP C - Réfléchissons ensemble	jeudi 18 mai 2023
CAP D - Un retour en douceur	jeudi 26 octobre 2023
CAP E - Un retour en douceur	jeudi 23 novembre 2023
CAP F - Un retour en douceur	jeudi 7 décembre 2023
Destination 1 : Le leadership en moi (Autoformation)	Disponible le 5 février 2024
CAP Le leadership en moi	jeudi 22 février 2024
Destination 2: Mon leadership au sein de mon organisation (Autoformation)	Disponible le 4 mars 2024
CAP Mon leadership au sein de mon organisation	mardi 19 mars 2024

Les effets positifs du projet sur les personnes participantes :

Les CAP permettent d'aller en profondeur sur les sujets. Le personnel facilitateur amène plus loin la réflexion; ce qui permet aux personnes participantes de mieux se connaître. Notons qu'il est plus facile de comprendre les autres que soi-même

C'est un bon outil pour ouvrir la discussion, pour accompagner, pour guider le personnel éducateur. Ceci va aider pour mieux encadrer le personnel. Ça peut ouvrir la porte aux conversations courageuses et encourager plus la pratique réflexive.

Rétroaction de personnes participantes

100% des directions souhaitent connaître les styles de leadership des membres de leur équipe. L'intention est de s'adapter et de comprendre les autres styles pour pouvoir mieux collaborer en équipe.

Une bonne discussion sur l'importance de bien préparer l'approche pour avoir une discussion, en connaissant le style de tous c'est plus facile.

Rétroaction d'une personne participante

Le contenu des autoformations est à point. Selon les personnes participantes, le déroulement est mieux que la première conception, puisque plus court et à point. Le rappel des concepts iCARE-C au début de la formation est apprécié et répond à différents styles d'apprentissages. Les ressources proposées sont pertinentes pour le travail des gestionnaires (p.ex. les cadrans, la vidéo du Moi Inc.)

Les défis du projet pour les personnes participantes :

La majorité des personnes participantes ont dû gérer un manque de personnel lors de cette phase de pilotage. Ceci explique le peu de participation aux CAP ou à différentes rencontres d'accompagnement.

Certaines personnes participantes prennent conscience des enjeux de leur style de leadership et, selon le cas, le fait de naviguer entre les différents styles de leadership peut être avantageux.

Souvent, nous nous trouvons "aimable", mais si je reste trop dans ce style, les gens vont en profiter et prendre avantage. Il ne faut pas ignorer les choses importantes.

Rétroaction d'une personne participante

L'équipe constate qu'il est important de cibler des objectifs et de réfléchir en groupe. Se fixer des objectifs est un défi rencontré par plusieurs personnes participantes. Les réflexions à travers les CAP, les rencontres d'équipes et les réflexions autonomes leur permettent de cibler les objectifs importants et concernant leurs défis réels.

Avoir les outils nécessaires pour passer à l'action. La majorité des personnes participantes souhaite toujours avoir les outils (p.ex. les cartes et le tableau iCARE-C) afin d'utiliser et de pouvoir s'y référer et ainsi, de faire un meilleur transfert dans la pratique. Le contenu est complexe et les outils en main servent d'aide-mémoire.

3. Conclusion

Les personnes participantes sont très satisfaites du contenu renouvelé du parcours gestionnaire. Leurs conseils à l'AFÉSEO pour accroître les bénéfices retirés de l'autoformation :

Considérer un temps maximum pour les autoformations. On suggère que l'autoformation ne dépasse pas une heure, car on manque de temps pour visionner l'autoformation.

Proposer des ressources qui appuient directement les autoformations. Afin de favoriser l'apprentissage et éviter la confusion, on juge important que les ressources proposées soient cohérentes à l'autoformation. Certaines ressources présentées étaient inaccessibles ou manquantes.

L'AFÉSEO souhaite remercier les personnes d'avoir participé à ce projet et d'avoir pris le temps de partager des rétroactions constructives.