



Ministère de l'Éducation de l'Ontario

Rapport des résultats

Parcours gestionnaire

Chantale (Parent) Vaillancourt, responsable R&D
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.....	5
2.	Principaux constats	5
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.

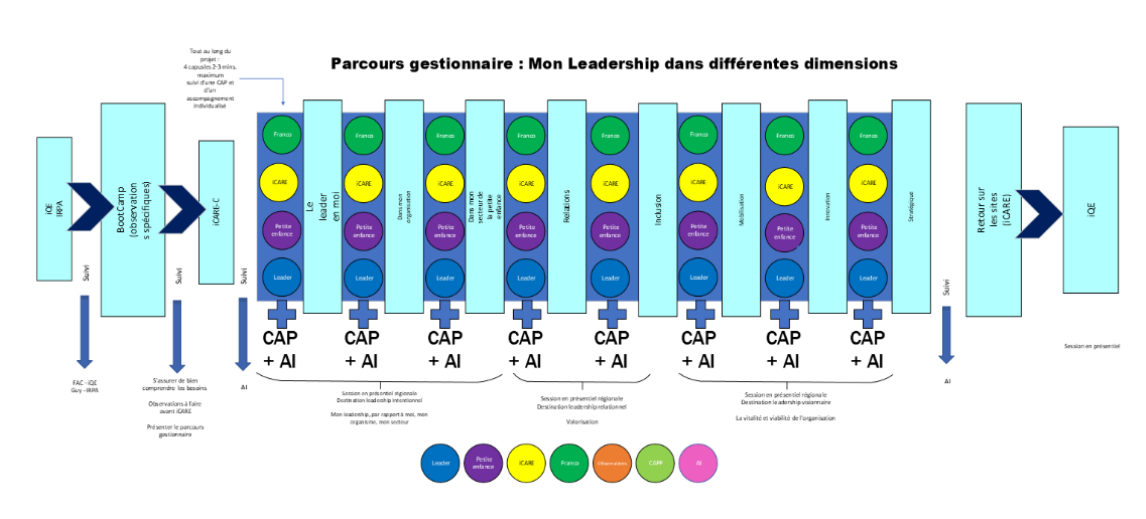
1.1. Mise en contexte

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. Une vue d'ensemble des étapes du programme est présentée à la figure 1 et les étapes sont décrites en détails ci-dessous :

Figure 1. Une vue d'ensemble des étapes du programme *Parcours gestionnaire*



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'effectuation (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 (iCARE-C)

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 huit modules 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, iCARE-C, petite enfance, leadership).

Le tableau 1 (ci-dessous) présente la liste de modules compris dans chacune des trois destinations. Par ailleurs, chaque module est suivi 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.

Soulignons qu'à la fin de la formation, le programme prévoit également un retour sur les sites pour explorer les changements dans le profil et l'échelle de cohérence de l'outil iQE chez les personnes participantes.

Tableau 1. **Modules compris dans chacune des trois destinations**

Destination	Module
1. Destination leadership intentionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Le leadership en soi • Dans son organisation • Dans le secteur de la petite enfance
2. Destination leadership relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Relations • Inclusion
3. Destination leadership visionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation • Innovation • Stratégie

Réinvestissement de nos apprentissages

Cette année, le contenu et la structure des autoformations ont été révisés pour réinvestir nos apprentissages de l'année précédente. Malgré le fait que les autoformations aient été en révision, sept (7) CAP ont été offertes pour continuer les conversations et revoir certains concepts avec les personnes participantes. 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.

CAP B - Réfléchissons ensemble - Considérer les enjeux qui influencent nos interventions et reconnaître l'influence de nos valeurs sur nos actions.

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.

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.

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 équipes sur les meilleures stratégies pour mettre en pratique ses nouvelles connaissances.

CAP F - Un retour en douceur - Faire un retour sur la dernière CAP, reconnaître ses prises de conscience et ses prises de positions et identifier les actions concrètes pour prendre en charge son propre leadership. Présenter l'étape 4 à venir.

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 d'apporter des modifications à ce projet afin de d'ajuster le contenu à la suite des évaluations précédentes faites par les gestionnaires engagés dans ce programme de formation et les résultats atteints. 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 revues et sont toujours en conception à ce jour. 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 continuer nos activités et de faire une différence auprès des gestionnaires.

Les communautés d'apprentissage professionnel (CAP) :

L'offre de communauté d'apprentissage professionnel (9) en combinant les deux cohortes (CDL et externe) a permis d'avoir des discussions plus riches et de voir différentes perspectives dans le processus de pilotage.

L'accompagnement des gestionnaires :

Un total de 223 accompagnements a 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 des rencontres, ils discutent surtout des défis rencontrés avec le personnel et l'accompagnement à élaborer, à mettre en œuvre et pour évaluer leur prise de décisions face à cette situation. Ceci favorise également la mise en œuvre des outils présentés durant la première phase du projet. Le personnel facilitateur révisé le plan d'action, incluant les objectifs à cibler avec ses équipes. Un fait aussi un retour sur chacune des CAP.

Les autoformations renouvelées :

Les rétroactions des personnes participantes aux deux autoformations ont été très positives. *(Voir calendrier de formation dans la figure ci-dessous.)*

Calendrier de formation 2023-2025

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
1er avril 2024 au 31 mars 2025	
Destination 3 : Mon leadership dans le secteur de la petite enfance (Autoformation)	Disponible le 11 avril 2024
CAP Mon leadership dans le secteur de la petite enfance	jeudi 25 avril 2024
Destination 4 : Un continuum d'apprentissage de l'adulte (Autoformation)	Disponible le 9 mai 2024
CAP Un continuum d'apprentissage de l'adulte	jeudi 23 mai 2024
Destination 5 : Un apprentissage valorisé (Autoformation)	Disponible le 5 septembre 2024
CAP Un apprentissage valorisé	jeudi 19 septembre 2024
Destination 6 : Ta boussole de décision (Autoformation)	Disponible le 26 septembre 2024
CAP Ta boussole de décision	jeudi 10 octobre 2024
Destination 7 : Un changement durable (Autoformation)	Disponible le 31 octobre 2024
CAP Un changement durable	jeudi 7 novembre 2024
Rencontre en présentiel	jeudi 5 décembre 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 cohérentes qui fonctionnent. 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.