

Bulletin

de l'Association des directrices et directeurs généraux
des établissements scolaires de l'enseignement privé

ÉDITION D'AVRIL 2015

Notre formation de février : un succès!

Vous avez été nombreuses et nombreux à apprécier la session de formation de février animée par [Rémi Tremblay](#) sur le thème **Leadership et intégrité; retrouver le sens de nos actions**. Les résultats de l'évaluation sont assez éloquentes. Jugez-en par ces quelques scores :



Quelques commentaires sur la session

- « Audacieux et parfait comme contenu. »
- « Activité énergisante qui permet de se ressourcer. »
- « Cette rencontre a renforcé nos liens. »
- « Le partage de gens formidables et exceptionnels. »
- « J'apprécie le temps que les gens ont pris pour s'arrêter, réfléchir et donner un sens à ce qu'ils font. »

98%

- L'animateur était dynamique
- Il maîtrisait le contenu de la formation
- Il a su guider les participantes et participants vers les objectifs de la session

- L'animateur suscitait la participation
- Il était à l'écoute des participantes et participants

99%

95%

- Appréciation globale

Le retour sur cette session de formation est aussi l'occasion de réfléchir sur les retombées effectives des différentes activités de perfectionnement et de service-conseil dont nous pouvons profiter dans le cadre de notre travail à la direction d'établissements. Voici deux textes à ce sujet.

Les différents types de rôle-conseil Par Raymond Lepage, président ADIGESEP

Depuis plusieurs années, les concepts de coaching et de mentorat sont fréquemment sujets de discussion dans les écoles et séminaires de gestion. Dans le but de mieux comprendre ces concepts, il importe de bien connaître les besoins du gestionnaire qui souhaite être accompagné.

Dans un récent article paru dans la revue *Harvard Business Review*, David A. Garvin, professeur à l'école d'administration à la *Harvard Business School*, illustre clairement dans un tableau les différents types de rôle-conseil conçus pour répondre aux besoins du gestionnaire. Dans le but de clarifier ces concepts, j'ai adapté le tableau du professeur Garvin à la fonction qu'occupe une direction générale d'un établissement d'enseignement privé.

Types	Besoins	Résultats attendus	Exemples
Conseil de nature ponctuel	Recherche de solutions lors d'une décision de gestion courante	Recommandation ou non en faveur d'une décision	Devrais-je accorder une promotion à l'interne ou bien ouvrir le poste à l'externe?
Conseil de nature complexe	Accompagnement dans une situation nouvelle ou complexe	Élaboration d'une démarche pour bien comprendre la situation	De quelle façon puis-je recadrer un membre du C.A. qui s'interpose dans ma gestion courante?
Coaching	Acquisition de nouvelles compétences - Autogestion	Développement personnel et professionnel	Comment puis-je améliorer le travail en collégialité avec mon équipe de direction?
Mentorat	Orientation de carrière et développement professionnel	Accomplissement et avancement professionnel	Comment puis-je obtenir une meilleure reconnaissance dans la réalisation d'un projet d'envergure?

Toujours selon le professeur Garvin, le gestionnaire qui désire se faire accompagner par une ressource externe doit tenir compte de cinq étapes afin de s'assurer d'un jumelage gagnant.

1. Déterminer le type de rôle-conseil selon son besoin et choisir une conseillère ou un conseiller qui pourra lui répondre.
2. Fournir les informations essentielles pour que sa conseillère ou son conseiller comprenne bien la problématique.
3. Jouer un rôle actif dans la recherche de solutions et d'alternatives; éviter le piège d'identifier trop rapidement les moyens à privilégier. Nous avons souvent le réflexe de privilégier la solution la plus facile ou la plus simple.
4. Après avoir identifié les différentes alternatives qui s'offrent à vous, demander à votre conseillère ou conseiller de jouer le rôle de l'avocat du diable, dans le but de développer un argumentaire solide lorsque vous aurez à présenter l'option choisie aux membres de votre C.A.
5. Finalement, la ou les solutions retenues devraient s'inscrire dans un processus continu où différents facteurs internes et externes peuvent modifier l'option de départ. À titre d'exemple, l'urgence d'instaurer un changement ainsi que la résistance du milieu à l'égard de ce processus peut avoir un impact sur l'échéancier. Il faut être prêt à revoir cet échéancier et s'assurer de maintenir les intervenants impliqués dans le processus de changement.

En conclusion, il y a autant de besoins que de types de rôle-conseil. Une conseillère ou un conseiller rigoureux s'assure que le gestionnaire décrive explicitement ses besoins et ses attentes et qu'il adapte son intervention en conséquence. La fluidité du processus lui confère un aspect presque artistique!

La formation des personnes : ses répercussions sur l'établissement Par Daniel Trottier

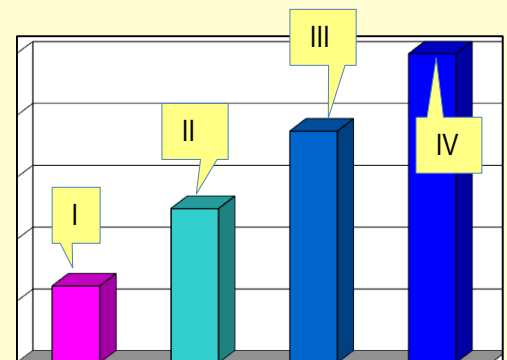
D'une année à l'autre, la formation des membres de nos équipes pose la question de ses effets réels sur nos organisations. Le tableau suivant est inspiré du modèle de Kirkpatrick (source : D. Gilbert et I. Gillet [Revue des modèles en évaluation de formation : approches conceptuelles individuelles et sociales](#), *Pratiques Psychologiques*, 16, 217-238, 2010).

Niveaux et concepts	Questions traitées	Méthodes
I. Réaction Concept : satisfaction	Quelle perception les participants ont-ils de la formation?	Formulaires d'évaluation du programme, questionnaires et entretiens concernant la satisfaction quant à l'organisation pédagogique, l'animation de la formation, le matériel utilisé, la qualité des lieux, etc. On pose plus rarement des questions sur la densité et la maîtrise des contenus et la transférabilité des savoirs.
II. Apprentissage Concept : connaissances	Les connaissances souhaitées ont-elles été acquises lors de la formation?	Examens après la formation ; observation et entretiens, si possible avant et après la formation ; autoévaluation ; évaluation entre pairs ; observations par la formatrice ou le formateur ; évaluation par le personnel de direction de l'établissement, etc.
III. Comportement (transfert) Concept : application au travail	L'apprentissage a-t-il changé le comportement au travail? Se traduit-il par des compétences ?	Évaluation du changement par l'équipe de direction ; observation en milieu de travail sur la base des nouvelles compétences attendues des personnes ayant profité d'une formation. À effectuer après une certaine période de temps.
IV. Résultats Concept : répercussions sur l'établissement	Le changement conduit-il aux résultats escomptés?	Questions à se poser : Quels seraient les indicateurs les plus susceptibles de décrire l'établissement comme suite à l'application d'un programme de perfectionnement de ses ressources humaines ? En quoi l'établissement est-il meilleur ?

Comme illustré sur le tableau, le modèle de Kirkpatrick décrit quatre niveaux d'impacts du perfectionnement. Il a l'avantage de synthétiser le processus complexe de l'évaluation des formations en proposant une démarche rationnelle qui peut répondre aux besoins des gestionnaires. Conçu en 1959, ce modèle serait le plus utilisé par les professionnels de la formation.

Le graphique ci-contre tente de figurer la hauteur de l'impact de chaque niveau. Les 3 premiers niveaux concernent directement la personne qui profite d'une session de formation, alors que le 4^e vise l'organisation – puisque l'on suppose que celle-ci, ultimement, retire aussi des bienfaits de ce genre d'activité.

Difficile, direz-vous, d'appliquer un tel modèle à partir de la session de Rémi Tremblay. Peut-être. Quoiqu'il en soit, l'importance accordée au perfectionnement des personnes au sein de nos organisations devrait nous inciter à y réfléchir.



Suggestions de lectures sur les thèmes abordés par Rémi Tremblay



- » [Le pouvoir du moment présent](#) d'Eckhart Tolle ou tout autre livre du même auteur
- » [Méditer jour après jour](#) de Christophe André
- » [Plaidoyer pour le bonheur](#) de Matthieu Ricard
- » [Pensouillard le hamster](#) du Dr Serge Marquis
- » [Le Novice](#) de Thich Nhat Hanh
- » [Mots de passe, petit traité pour la joie de vivre](#) de Rémi Tremblay

RAPPEL

Les prix de l'ADIGESEP

L'ADIGESEP, dont la mission première est le soutien et le développement des directrices et directeurs généraux des établissements d'enseignement privés, veut reconnaître la qualité du travail et de l'engagement de ses membres.

Cette reconnaissance prend la forme de deux prix, remis lors de l'assemblée générale annuelle de l'ADIGESEP :

-  [Le prix d'excellence](#)
-  [Le prix de la relève Julie-Pothier](#)

En attribuant ces prix, on entend souligner la qualité exceptionnelle de la gestion de la directrice générale ou du directeur général, notamment par la réalisation d'activités significatives pour son établissement, pour le réseau de l'enseignement privé ou pour ses pairs.


















Nous faisons maintenant appel à vous pour soumettre des candidatures. Nous croyons en effet que le jugement des pairs constitue une excellente source d'appréciation de collègues directrices générales ou directeurs généraux qui parviennent à se distinguer par des réalisations remarquables, dans un contexte parfois difficile (baisse démographique, situation économique délicate, diminution de la subvention du Ministère, etc.).

N'hésitez donc pas à recommander des collègues DG dont vous pensez qu'ils et elles méritent une telle reconnaissance (relève ou excellence). Un beau geste, comme on dit, qui profitera non seulement à la personne et son établissement, mais à toute la communauté réunie au sein de l'ADIGESEP et de la FEEP.

La date limite pour présenter une candidature est le **15 mai 2015**. Pour en savoir plus et télécharger les formulaires de mise en candidature, cliquez sur le lien correspondant au prix (Excellence ou Julie-Pothier pour la relève).



VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

-  Président : **Raymond Lepage**
-  DG, Collège Salésien
-  raymond.lepage@lesalesien.com
-  Vice-président : **Édouard Malenfant**
-  DG, Externat Saint-Jean-Eudes
-  malenfante@sje.qc.ca
-  Secrétaire : **Brigitte Raymond**
-  DG, Centre pédagogique Lucien-Guilbault
-  brigitte.raymond@cplg.qc.ca
-  Trésorier : **Daniel Trottier**
-  d.trottier@usherbrooke.ca
-  Administrateurs :
-  **Cathie Bouchard**
-  DG, Collège Saint-Paul-de-Varenes
-  CBouchard@college-st-paul.qc.ca
-  **Dominique Lestage**
-  dlestage@solutionsdlestage.com

L'ADIGESEP À VOTRE SERVICE

Service d'aide juridique professionnel

Conseiller lors du renouvellement de contrat ou face à un licenciement ou à un congédiement.

Modèle de contrat

Proposer aux membres un contrat qui prend en compte leurs intérêts comme salarié de leur établissement.

Dossier sur la rémunération

Fournir aux DG des éléments leur permettant de négocier leur salaire avec le conseil d'administration de l'établissement.

Politique de conditions de travail pour les cadres

Proposer aux membres des éléments leur permettant d'élaborer une politique de conditions de travail.

Programme d'aide

Donner un appui concret, en toute confidentialité, à celles et ceux qui font face à des difficultés professionnelles, familiales, psychologiques ou autres.

Service d'accompagnement professionnel pour les directions générales

Proposer aux membres un service de coaching et de mentorat.

Contactez-nous pour accéder à des informations supplémentaires.