

Troisième colloque du Carrefour de la réussite

**LEADERSHIP INSTITUTIONNEL, CONCERTATION ET SYNERGIE EN MATIÈRE DE RÉUSSITE, DE PERSÉVÉRANCE ET DE DIPLOMATION**

Table ronde

Intervention de Raymond Robert Tremblay, DÉ  
et de Nicole Rouillier, DG



Version du 27 avril 2007

## **Le plan institutionnel de la réussite éducative du cégep : Accueil, encadrement et disponibilité**

### **Constats :**

- Jeune cégep (1993) : collège technique à 70 %, autour de 3 100 étudiants au secteur ordinaire
- 15 programmes dont les techniques d'arts appliqués, de musique, de mode, de réadaptation physique et de techniques humaines
- Plus de 82 % de filles
- Formation continue importante (1 500 étudiants)
- Population étudiante un peu plus faible que le réseau (- 2 points de MGS)
- Forte présence de minorités culturelles, encore plus marquée à la formation continue
- Tradition d'accueil et de soutien aux élèves, ambiance conviviale : *Marie-Vic*, « une grande famille »
- Hausse graduelle de l'effectif scolaire
- Localisation géographique sur l'île de Montréal rend le transport laborieux : nécessité de se distinguer fortement
- Indicateurs de réussite scolaire généralement sous la performance du réseau : *dilemme de l'accessibilité et de la réussite*
- Grandes difficultés en français observées : moyens de soutien extraordinaires consentis
- Syndicats engagés et relations de travail harmonieuses
- Milieu social immédiat peu favorisé : Montréal-nord et Rivière-des-Prairies
- Dynamisme reconnu, innovations régulières
- Approche humaniste en gestion et au plan de l'aménagement : un milieu de vie pour chaque programme

## Principes directeurs

### **Cohérence**

Rappel que les actions visent des objectifs, font partie d'un plan et font l'objet d'évaluations périodiques. Soigner la rédaction du plan annuel et veiller à l'alignement avec le Plan institutionnel de la réussite éducative (Piré).

Ex. : à la Commission des études, avec les coordonnateurs de département

### **Persévérance**

Introduction et développement d'une culture d'indicateurs et importance de maintenir les actions pendant un certain temps (3 à 5 ans). Éviter l'improvisation et chercher les effets à long terme. Consolider.

Ex. : Tableaux d'indicateurs expliqués

### **Volonté d'amélioration**

Introduction et maintien d'une culture de l'évaluation. S'assurer que les mesures sont prises (qualitatives et quantitatives) à tous les niveaux, afin d'améliorer (ajuster ou revoir périodiquement).

Ex. : PIEP, conception du Plan institutionnel de la réussite éducative en prévision de l'évaluation des mesures.

### **Responsabilités**

Définition claire des responsabilités des acteurs; d'abord l'étudiant, puis les divers intervenants qui le soutiennent, l'aident, l'encadrent, lui enseignent et lui offrent des activités motivantes.

Ex. : Plan d'actions annuel

### **Mobilisation**

Organisation d'activités de ralliement comme l'accueil du personnel à chaque session, les journées pédagogiques, les célébrations, etc.

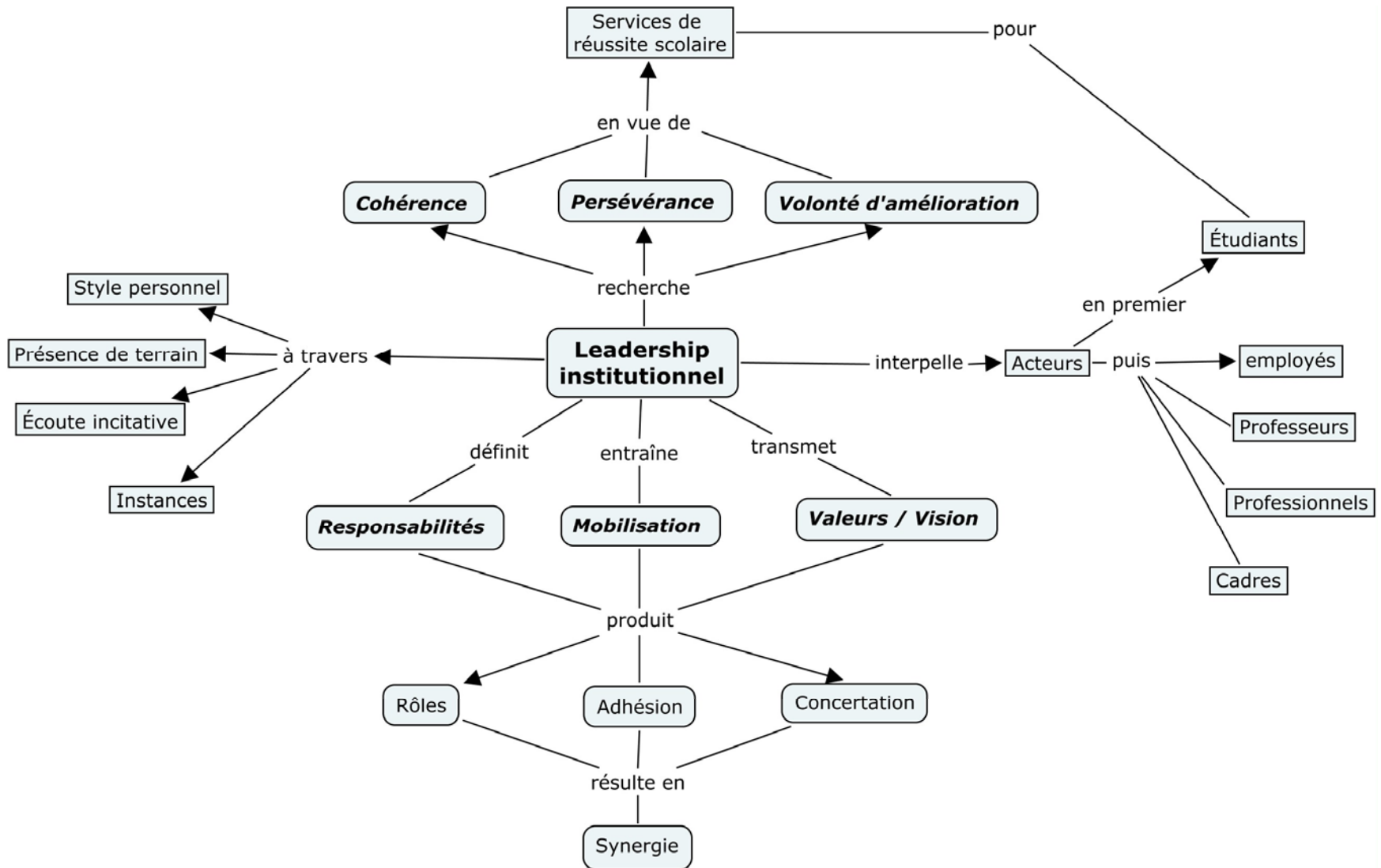
Ex. : Journée d'accueil du personnel et journées pédagogiques

### **Valeurs / Visions**

Il faut constamment rappeler et réaligner les actions par rapport au PSD et au PIRÉ, montrer la cohérence et donner du sens aux actions.

Ex. : Publications internes (*InfoCMV*, *Informavic*), Carnet Web sur le Portail pédagogique, rencontres du personnel

## Schéma intégrateur du leadership institutionnel



## Principes directeurs

### **Concertation**

Les instances et les différentes catégories de personnel sont mobilisées en faveur de la réussite des étudiants.

Ex. : Des comités de programme jusqu'au Conseil d'administration

### **Culture de suivi des indicateurs de la réussite**

Instaurer une pratique d'examen des indicateurs dans chaque département, à l'occasion de chaque évaluation de programme

Ex. : Publication annuelle des *Tableaux de bord des indicateurs de la réussite scolaire*.

### **L'accueil et le soutien**

La prise en charge de la réussite commence avec l'accueil des nouveaux admis et se poursuit à travers tout le cheminement de l'élève.

Ex. : Journée d'accueil des nouveaux admis et dans les programmes

### **La vie étudiante**

La création d'un milieu de vie stimulant sur le plan culturel et sportif, les services de santé et les services spécialisés contribuent à créer un climat de soutien à la réussite.

Ex. : Soirée du mérite scolaire

### **Les services de cheminement et d'aide à la réussite**

Les services particuliers d'aide à la réussite soutiennent la progression de certains élèves en difficulté.

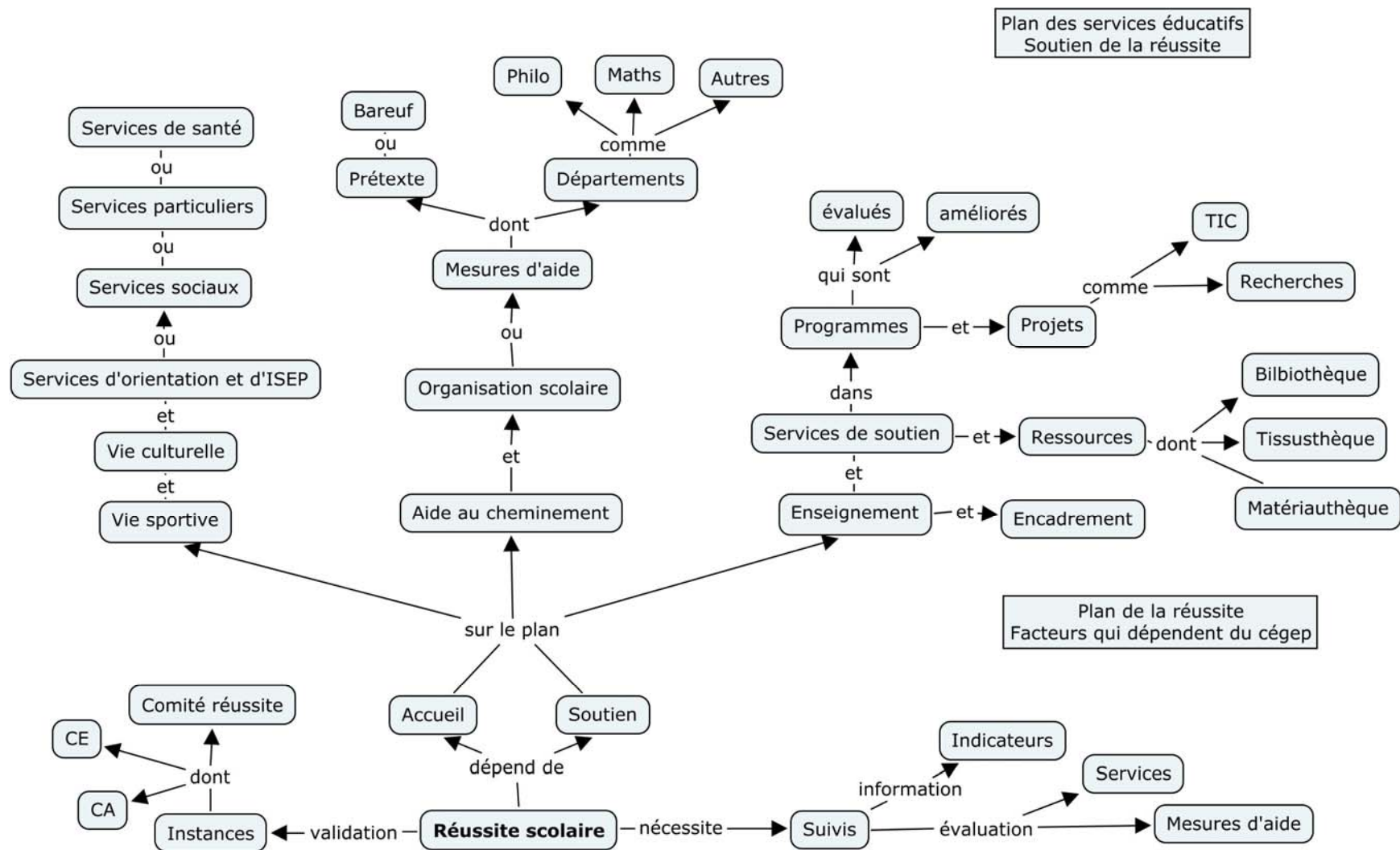
Ex. : Prétex, Bareuf, Centre d'aide en sciences humaines

### **L'enseignement et les programmes d'études**

L'amélioration constante des programmes d'études participe à l'encouragement de la réussite. La qualité de l'encadrement des enseignants est cruciale.

Ex. : Disponibilité des enseignants, collaboration avec le Cheminement scolaire

## Schéma intégrateur du soutien à la réussite scolaire



## La direction générale et le leadership institutionnel

- Le leadership selon Mintzberg.
- Nous sommes devenus obsédés par le leadership.
- Le leader est l'équivalent du cavalier qui du haut de son cheval blanc arrive en sauveur pour régler tous les problèmes.
- Cette vision du leadership occulte la complexité des organisations, l'importance de leur culture, de leur histoire et, surtout, de l'engagement ou du désengagement des hommes et des femmes qui la composent.
- On ne voit plus les organisations comme des communautés, mais comme des groupes formés de quelques personnes qui mènent alors que la majorité des autres suivent.
- Il faut trouver un meilleur équilibre entre le leadership – juste assez de leadership – et la reconnaissance de l'apport collectif dans la vitalité de nos organisations et de nos sociétés.
- Nouveau concept de leadership : la *communautéship*.

## Les trois rôles essentiels de la direction générale comme leader institutionnel

- Porter la vision institutionnelle en s'appuyant sur les valeurs du *Projet éducatif* et sur les orientations du *Plan stratégique de développement*.
- Assumer un leadership partagé : respect du leadership des autres et partage du pouvoir, cohésion et complicité dans les équipes.
- Créer les conditions favorisant l'épanouissement global de l'étudiant : mobiliser tous les secteurs du collège autour de la réussite du collège, adapter le système aux besoins de l'étudiant au lieu de demander à l'étudiant de s'adapter au système.
- Inspirer avec vision / Mobiliser par la concertation / Agir avec passion.