



Table ronde

Le leadership institutionnel : le visionnaire

13^e colloque du Carrefour
de la réussite – 6 avril 2017



Table ronde composée de :

- Mme **Marie-France Bélanger**, directrice générale, Cégep de Sherbrooke
- Mme **Carole Lavallée**, directrice des études, Cégep de Saint-Laurent
- M. **Éric Tessier**, directeur des affaires étudiantes, Collège de Valleyfield
- Mme **Leesa Hodgson**, directrice de la formation aux entreprises, Cégep du Vieux Montréal
- M. **Christian Morin**, coordonnateur, Service du développement pédagogique et institutionnel, Cégep de Sainte-Foy
- M. **Bernard Tremblay**, président-directeur général, Fédération des cégeps



Vision d'une directrice générale

Marie-France Bélanger, Cégep de Sherbrooke



Le leadership : sources d'inspiration

- Le leadership éthique (Lyse Langlois)
« Au cœur du leadership éthique se trouve l'exercice du jugement professionnel basé sur la justice, la sollicitude et la critique. »
- Le neuroleadership (David Rock)
« Le modèle SCARF (**S**tatus, **C**ertainty, **A**utonomy, **R**elatedness, **F**airness) pour créer des milieux mobilisants et collaboratifs »



Le leadership : sources d'inspiration

(suite)

- **Des apprentissages des écoles efficaces**

(Pierre Collerette, Daniel Pelletier, Gilles Turcotte)

« Les pratiques de gestion peuvent avoir un impact sur la réussite des étudiantes et des étudiants »

**La productivité d'un haut dirigeant se mesure
à sa capacité à créer un climat collaboratif
et à créer de la fluidité relationnelle
(Jocelyn Brouillard, Experia)**



Cela suppose entre autres :

- D'être à l'écoute, de reconnaître les besoins et d'accepter de se remettre en question
- D'être à la fois souple sur les moyens (autonomie) et clair sur les orientations et sur les incontournables (cohérence)
- De mériter et d'inspirer la confiance



Cela suppose entre autres : (suite)

- De soutenir les équipes et d'accorder de l'importance aux pratiques pédagogiques
- De travailler à créer un milieu de vie harmonieux et respectueux des étudiantes et des étudiants



Un exemple d'action inspirée de ce cadre conceptuel

- Une tournée annuelle de chaque département d'enseignement et de chaque service
 - Par D.G., D.É. et autres membres du conseil de régie
 - Entre janvier et mars de chaque année



Un exemple d'action inspirée de ce cadre conceptuel (suite)

- Objectifs poursuivis
 - Présenter l'état d'avancement du Plan stratégique et du Plan de réussite, les résultats obtenus et ce qui se dessine en prospective
 - Entendre les préoccupations, les priorités et les suggestions pour l'année à venir



Un exemple d'action inspirée de ce cadre conceptuel (suite)

- Elle permet de garder vivant le Plan stratégique, de rester en lien et d'échanger avec les acteurs terrain, de préciser et d'ajuster les orientations de développement au besoin



Quelques défis d'un milieu collaboratif ... ou à la recherche de l'équilibre

- Encadrer les pratiques ... en protégeant la liberté d'action et en soutenant la créativité
- Accepter d'être déstabilisé ... en maintenant la cohérence
- Soutenir la responsabilisation ... par l'exemplarité
- Favoriser la coconstruction ... en préservant les rôles
- Développer la confiance mutuelle ... en osant les premiers



Vision d'une directrice des études

Carole Lavallée, Cégep de Saint-Laurent



Merci aux
communautés
du Cégep du
Vieux Montréal
et du Cégep de
Saint-Laurent
Merci à Philippe
Ostiguy et aux
Chœurs de Laval





Comment éviter que les enseignants soient uniquement des spectateurs...

- Partager le plus largement la vision réussite mise de l'avant au Collège
 - Mettre le point « Réussite » à l'ordre du jour des instances (CA, CE, comités de programme, rencontres interservices, etc.)
 - Avoir des instances réussite (comité de réussite, rencontres des responsables, etc.)
 - Englober tous les services à la vision



Comment éviter que les enseignants soient uniquement des spectateurs... (suite)

- Inviter les responsables à la réussite à intégrer leurs collègues dans leur projet
 - Annexer les plans et bilans des mesures de réussite dans les documents départementaux



Comment éviter que les enseignants soient uniquement des spectateurs... (suite)

- Plaider pour la réussite en classe, c'est surtout parler de pédagogie...
 - Profiter de l'arrivée des allocations pour les étudiantes et étudiants en situation de handicap
 - Réunir réussite et inclusion, promouvoir la conception universelle de l'apprentissage
 - Partir des besoins des enseignants



Vision d'un directeur des affaires étudiantes

Éric Tessier, Collège de Valleyfield



Mission de la DAÉ

- Répondre aux besoins des étudiants
- Soutenir la réussite éducative



La direction stratégique : la DAÉ contribue au plan de réussite

- Développer des stratégies favorisant l'adaptation, l'engagement et la réussite des étudiantes et des étudiants de la première session, tout en maintenant les standards de formation.
- Favoriser l'entraide et le dépassement de soi comme facteur d'engagement et de persévérance.
- Favoriser le développement des compétences inhérentes à la réussite des études collégiales et universitaires.



Le sens de notre contribution : l'engagement et la collaboration

1. On mise sur **l'engagement** des étudiants dans leurs programmes d'études, dans les activités parascolaires et péri-pédagogiques.
 - Au-delà des cours, on vise à ce que **chaque département** élabore une activité structurante de l'engagement étudiant.
 - L'engagement suscite la motivation, l'intérêt et le **plaisir à étudier**.



Le sens de notre contribution : l'engagement et la collaboration (suite)

- **Ça rajoute un sens** à la persévérance et à l'effort, un but de plus comme une motivation extrinsèque.
- Participer à des activités génère un sentiment **d'appartenance et de fierté** envers son projet et par extension envers l'institution. « Je défends les couleurs du Cégep! **Je contribue** au succès de mon équipe, de mon collègue et de mes études! »



Le sens de notre contribution : l'engagement et la collaboration (suite)

2. DAÉ et DÉ : une histoire de collaboration, une mission partagée

- Se doter d'un cadre dynamique pour assurer la réussite des étudiants
 - On **accueille** les étudiants dès leur admission (lettre, rencontre de groupe, visite personnalisée, formation sur le métier d'étudiant, accueil de masse)



Le sens de notre contribution : l'engagement et la collaboration (suite)

- On **dépiste** les étudiants susceptibles d'avoir des difficultés académiques
- On **s'engage** et on **encadre** les étudiants
- On se **communique** les informations
- On **reconnait** l'engagement et la réussite



Le sens de notre contribution : l'engagement et la collaboration (suite)

- On **supporte les enseignants** dans leur enseignement auprès des étudiants ayant des besoins particuliers
 - Rencontre des départements
 - Dîner-causerie
 - Document sur les problématiques
 - Rencontres individuelles



Vision d'une directrice de la formation aux entreprises

Leesa Hodgson, Cégep du Vieux Montréal



Se mobiliser pour la prise en compte des besoins des étudiants adultes

- La réalité de la formation continue
- Responsabilité face aux adultes
- Leadership d'influence



Des initiatives permettant de favoriser la réussite des adultes en formation

- Mise en place de continuums de formation
- Gestion de l'offre
- Démarrage des cohortes d'AEC
- Accompagnement des chargés de cours
- Suivi des étudiants



Vision d'un coordonnateur à la réussite

L'engagement du milieu dans la mise en œuvre du plan de réussite

Christian Morin, Cégep de Sainte-Foy



Donner du/un sens à la question de la réussite

- Se situer comme gestionnaire
- Se référer aux documents d'orientation du collège : continuité, leviers, cohérence
- Communiquer : saisir toutes les occasions
- S'appuyer sur une vision de l'action pour la réussite des étudiants



L'engagement du milieu : les équipes de professeurs et les individus

Quoi?

- Engagement : prise en charge concertée et responsable selon le champ de compétence des professeurs (champ pédagogique)



L'engagement du milieu : les équipes de professeurs et les individus (suite)

Comment?

En référence : Collerette et al. (2013). *Le Pilotage du changement* 2^e éd., Québec (Québec) : PUQ.

- Planifier le travail avec les professeurs
- Mettre en œuvre avec eux : soutenir, confronter, soulever des questions, encourager, montrer les possibilités, mettre du temps, persévérer, pour construire une représentation de groupe
- Réalisme et collaborations



Vision du président-directeur général de la Fédération des cégeps

Bernard Tremblay



Comment susciter une adhésion collective forte en faveur de la réussite?

- Malgré tous les efforts mis en œuvre au fil des ans, quelques constats :
 - Taux de diplomation assez stable depuis 20 ans inférieur à celui du secondaire et du 1^{er} cycle universitaire;
 - Faible taux d'obtention du diplôme dans les délais prévus;
- Pression importante des milieux économiques et du gouvernement (voir budget du Québec 2017-2018);



Comment susciter une adhésion collective forte en faveur de la réussite?

- Transformation actuelle de l'économie mondiale et vieillissement de la population imposent une pression additionnelle;
- Face à la rareté de ressources, que l'on soit d'accord ou pas d'accord, la vision utilitariste de l'éducation domine actuellement;
- Les sondages confirment une vision négative d'une tranche significative de la population à l'égard des cégeps;



Comment susciter une adhésion collective forte en faveur de la réussite?

- Savons-nous vraiment ce qui doit être fait pour augmenter le taux de diplomation?
- Au-delà des initiatives de chaque cégep, avons-nous une vision globale et partagée des actions à poser?
- Oui, il manque des ressources mais si nous avons ces ressources, pourrions-nous forger un consensus fort sur la manière de les dépenser en vue d'augmenter le taux de diplomation?



Comment susciter une adhésion collective forte en faveur de la réussite?

- Est-ce simplement un enjeu de diffusion des bonnes pratiques et des résultats de recherche? Sommes-nous en mesure d'intégrer facilement les résultats de recherche?
- Quelle place doit-on attribuer à l'organisation du travail et à nos relations du travail dans ce portrait?



Comment susciter une adhésion collective forte en faveur de la réussite?

- Au nom de notre rattachement à l'enseignement supérieur, avons-nous négligé l'arrimage entre le secondaire et le cégep?
- Avons-nous conservé une vision élitiste de l'enseignement supérieur?
- Et finalement, comment s'assurer de partager ces questions collectivement et d'y répondre de manière à créer un leadership mobilisateur partagé par tout le réseau collégial et par le ministère?