

POUR UNE GESTION DÉCENTRALISÉE RÉUSSIE

De la commission scolaire vers l'établissement

1. INFORMER — *Définition des concepts*

2. INFORMER — *Éléments à considérer*

3. ORIENTER — *Amorcer*

4. ORIENTER — *Analyser*

5. ORIENTER — *Planifier*

6. ORIENTER — *Réaliser*

7. ORIENTER — *Évaluer*

8. INSPIRER — *Exemples québécois*

9. INSPIRER — *Tendances mondiales*

Le présent document a été produit par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en collaboration avec des représentants des organismes suivants :

- Association des comités de parents anglophones (ACPA);
- Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ);
- Association des directeurs généraux des commissions scolaires anglophones du Québec (ADGCSAQ);
- Association des directions générales des commissions scolaires (ADIGECS);
- Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES);
- Association of Administrators of English Schools of Québec (AAESQ);
- Association québécoise des cadres scolaires (AQCS);
- Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE);
- Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ);
- Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ);
- Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE).

Le présent document a été produit par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Coordination et rédaction

Direction de la veille stratégique et organisationnelle
Secteur des politiques et des relations du travail dans les réseaux

Révision linguistique

Sous la responsabilité de la Direction des communications

Pour obtenir plus d'information :

Renseignements généraux
Direction des communications
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
1035, rue De La Chevrotière, 28^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-7095
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

Ce document est accessible sur le site Web du Ministère :
www.education.gouv.qc.ca

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2018

ISBN: 978-2-550-81802-1 (ensemble)
ISBN: 978-2-550-81795-6 (vol. 3)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

Mise en contexte

Historique de la décentralisation en éducation au Québec, des rôles, des responsabilités et des pouvoirs des acteurs concernés ainsi que des valeurs et des principes guidant les pratiques de gestion décentralisée.

POUR UNE GESTION DÉCENTRALISÉE RÉUSSIE

De la commission scolaire vers l'établissement

Les bases de la décentralisation

INFORMER

Concepts relatifs à la décentralisation et éléments à considérer dans un processus menant à la décentralisation.

1. Définition des concepts
2. Éléments à considérer

Démarche et outils

ORIENTER

Démarche de décentralisation et outils concrets téléchargeables, le tout articulé en cinq phases : amorcer, analyser, planifier, réaliser et évaluer.

3. Amorcer
4. Analyser
5. Planifier
6. Réaliser
7. Évaluer

Des exemples de pratiques

INSPIRER

Exemples québécois de pratiques de gestion décentralisée et aperçu des tendances mondiales concernant la décentralisation en éducation.

8. Exemples québécois
9. Tendances mondiales

Amorcer

 →

- Définition
- Actions
- Éléments à prendre en compte
- Réflexion

A > DÉFINITION

L'amorce fait référence au point de départ d'une démarche de décentralisation, avant même la mise en œuvre des processus de changement envisagés. Cette phase est abordée, dans un premier temps, sous l'angle des compétences, des habiletés et des caractéristiques personnelles du gestionnaire qui sont fondamentales pour actualiser la démarche. En effet, au cours des dernières années, les attentes envers les gestionnaires se sont modifiées : on compte maintenant sur une personne possédant des compétences de gestion, mais qui est également capable d'être le leader d'autres leaders et de travailler à développer des compétences collectives, contribuant de cette façon au développement professionnel des ressources humaines à tous les niveaux de l'organisation. On attend d'eux qu'ils soient des modèles inspirants, en plus d'être en mesure de remettre en question le statu quo. Le leadership, dont l'importance est capitale pour la mise en œuvre d'une réforme de gestion décentralisée, est déterminant, particulièrement dans une situation de pouvoirs délégués, notamment en ce qui concerne les ressources financières. Ces pratiques, habiletés et compétences doivent viser à inspirer une vision partagée ainsi qu'à susciter l'adhésion et l'engagement de tous les acteurs, afin de les rendre proactifs, créatifs et innovateurs au bénéfice de la réussite des apprenants. Ainsi, il est possible de dire que les aptitudes que détient le leader influenceront l'ensemble de la commission scolaire, y compris les services et les établissements, et qu'elles sont d'autant plus importantes dans la conduite de la décentralisation.

Dans un deuxième temps, la phase d'amorce est abordée sous l'angle des pratiques de gestion favorisant l'autonomie des milieux tout en visant la réussite des élèves, ces éléments étant identifiés comme facteurs de succès lors d'une décentralisation des pouvoirs et des responsabilités en éducation. En effet, au moment où le gestionnaire prend conscience d'une problématique et qu'il désire s'engager et engager l'organisation dans un changement, des actions, des attitudes et des caractéristiques personnelles lui appartenant sont à prendre en compte afin d'optimiser les bénéfices et les résultats à atteindre. Un regard critique sur les diverses situations et une attitude appropriée à l'égard de celles-ci lui permettent alors d'aborder les changements à gérer de manière efficiente. Le fait d'assurer un agir compétent et adapté influence la culture et les processus permettant l'apprentissage individuel et collectif à tous les niveaux de la commission scolaire.

Enfin, entreprendre une démarche collective vers des processus de décentralisation exige des réflexions et des discussions, notamment sur le type de gestion exercée, sur la communication et ses effets ainsi que sur le style de leadership à assumer. Les actions s'y rattachant auront avantage à être en cohérence avec les orientations et les décisions retenues.

B > ACTIONS

i. Pratiques professionnelles¹

- S'affirmer dans son rôle de gestionnaire et afficher des comportements cohérents avec les valeurs et les règles de conduite attendues de l'organisation;
- Prendre en compte un contexte souvent complexe, incertain et imprévisible;
- Prendre conscience de son style de leadership et de ses répercussions :
 - Parmi les différents regards qu'offre la littérature, notamment à propos des concepts de leadership, « d'empowerment » et des formes de leadership s'apparentant aux styles mobilisateur et moteur, un constat général permet de conclure que les actions présentées dans le tableau 1 offrent de nombreuses incidences positives auprès des acteurs de l'organisation.

Tableau 1 – Exemples d'actions posées par le leader et de leurs bénéfices généraux

Actions à privilégier		Bénéfices généraux engendrés
<ul style="list-style-type: none"> • <i>S'appuyer sur des moteurs efficaces tels le renforcement de l'expertise, la collaboration, la pédagogie et la posture systémique;</i> • <i>Se concentrer sur l'innovation et le développement des compétences des acteurs et des apprenants;</i> • <i>S'impliquer en tant qu'apprenant auprès du personnel;</i> • <i>Favoriser une communauté de personnes qui travaillent ensemble afin de développer leur potentiel d'apprentissage et de contribuer au développement professionnel en tant que groupe;</i> • <i>Souder les acteurs entre eux et assurer une cohésion professionnelle du groupe dans le but de faire progresser l'organisation;</i> • <i>Considérer le changement comme étant un défi et une situation d'apprentissage;</i> • <i>Gérer l'innovation et la créativité;</i> • <i>Instaurer un climat de travail ouvert et faire primer l'expertise sur les jugements de valeur;</i> • <i>Développer une vision claire et stratégique et la communiquer de façon régulière et transparente;</i> • <i>Mettre en place un milieu de travail où la discipline, le suivi et le contrôle de la qualité des services éducatifs offerts sont importants;</i> • <i>Développer chez les acteurs une satisfaction personnelle et collective dans le fait de résoudre des problèmes;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Harmoniser les politiques, les structures et les budgets en lien avec la mission, la vision et les objectifs de l'organisation;</i> • <i>S'assurer de démystifier la complexité des problématiques;</i> • <i>Initier des approches stimulantes et encourageantes, favorisant l'autonomie et les initiatives;</i> • <i>Encourager une culture d'apprentissage continu, coopératif et collaboratif;</i> • <i>Mettre en œuvre les actions susceptibles d'impliquer collectivement les différents acteurs;</i> • <i>Assister les membres du conseil d'établissement dans l'exercice de leurs rôles, de leurs fonctions et de leurs pouvoirs;</i> • <i>Soutenir les parents élus au regard de leurs rôles, leurs fonctions et leurs pouvoirs au sein du conseil d'établissement et de l'organisme de participation des parents;</i> • <i>Faire passer les intérêts des acteurs et de l'organisation avant les siens;</i> • <i>Faire évoluer les composantes organisationnelles vers davantage de collaboration transversale à l'intérieur même de la commission scolaire et entre les commissions scolaires;</i> • <i>Entreprendre une réflexion collective sur l'amélioration collaborative entre les acteurs concernés;</i> • <i>Entreprendre une réflexion collective sur l'exercice du pouvoir.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Favorise une adhésion et un engagement des acteurs;</i> • <i>Permet d'accroître l'innovation et de susciter de nouveaux savoirs;</i> • <i>Favorise le façonnement d'une nouvelle culture et multiplie les influences et les impacts;</i> • <i>Permet une meilleure compréhension et une adaptation des stratégies face au changement;</i> • <i>Permet à la responsabilisation de s'instaurer d'elle-même;</i> • <i>Encourage la prise de risque, l'innovation durable et le développement des compétences professionnelles;</i> • <i>Développe l'expertise des acteurs;</i> • <i>Augmente le lien de confiance entre les acteurs et envers l'organisation;</i> • <i>Favorise un leadership au service de l'apprentissage;</i> • <i>Favorise la prise en charge des milieux par eux-mêmes;</i> • <i>Amène les acteurs à se sentir collectivement responsables de leur propre travail;</i> • <i>Diminue la résistance;</i> • <i>Brise l'isolement des acteurs;</i> • <i>Augmente, chez les acteurs, le sentiment d'être reconnu;</i> • <i>Répartit les responsabilités;</i> • <i>Permet la prise en charge des milieux par les acteurs des milieux.</i>

Sources : Michael FULLAN, *Le leadership moteur : comprendre les rouages du changement en éducation*, Éditions Corwin, 2014.
 Michael FULLAN et Joanne QUINN, *La cohérence : mettre en action les moteurs efficaces du changement en éducation*, Les Presses de l'Université du Québec, 2018.
 Keith LEITHWOOD, *Le cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche*, Institut de leadership en éducation de l'Ontario, 2012.

1. Inspiré de Pierre COLLERETTE, Daniel PELLETIER et Gilles TURCOTTE, *Recueil de pratiques des directions d'écoles secondaires favorisant la réussite des élèves*, Université du Québec en Outaouais, 2013, 23 p.

- S'affirmer en tant que leader² :
 - Établir un bon climat de confiance avec les acteurs;
 - Considérer les idées reçues comme étant valables;
 - Respecter les rôles et responsabilités des acteurs concernés, notamment les parents et les directions d'établissement.
- Permettre dès le départ aux acteurs concernés de contribuer à l'évaluation, à la planification et au façonnement de leurs idées;
- Examiner ses pratiques d'analyse réflexive au regard de sa pratique professionnelle en tant que gestionnaire et leader;
- S'assurer que la réussite et la persévérance des élèves sont au centre des priorités :
 - Afficher des attentes élevées à l'endroit de la qualité de l'enseignement;
 - Suivre à la trace les résultats des élèves;
 - Agir rapidement sur les problèmes dans l'organisation;
 - Faire la promotion et prendre la défense des intérêts de l'organisation.
- Être responsable de sa professionnalisation en actualisant tous ses types de savoirs et en maintenant un haut degré de compétences :
 - Instaurer des processus participatifs et consultatifs;
 - Développer les compétences collectives des acteurs;
 - Connaître les conditions ayant un effet direct sur les apprentissages des élèves;
 - Discuter de ses pratiques et des problématiques dans le cadre des communautés d'apprentissage professionnelles;
 - Participer à des activités de développement professionnel.
- Manifester une attitude de considération, de reconnaissance et d'ouverture à l'égard de tous les acteurs concernés :
 - Établir des relations constructives avec le personnel;
 - Faire preuve d'intelligence émotionnelle;
 - Intervenir de façon efficace lors de tensions entre des membres du personnel.
- Établir des mesures concrètes en vue d'atteindre les objectifs prévus dans le plan d'engagement vers la réussite et dans le projet éducatif :
 - Encourager et soutenir le développement professionnel en lien avec les problématiques vécues;
 - S'assurer que les acteurs nouvellement arrivés ou en place temporairement appliquent les orientations de l'organisation.

RÉFLEXION

1. Comment favoriser le développement de ce type de leadership?
2. Quels seraient les obstacles possibles à l'implantation de ce type de leadership?
3. Dans quelle mesure le leadership que j'exerce favorise-t-il la responsabilisation des acteurs de l'organisation?
4. Comment les modes de gestion actuels de l'organisation favorisent-ils ce type de leadership?
5. Dans quelle mesure le leadership que j'exerce desservira mieux les élèves?
6. Dans quelle mesure le leadership que j'exerce desservira mieux les gestionnaires et les milieux?
7. De quelle façon mes actions entretiennent-elles la collaboration entre les différents acteurs?
8. De quelle façon mes actions entretiennent-elles les valeurs de l'organisation?
9. De quelle façon mes actions favorisent-elles la collaboration entre les différents acteurs?
10. Qu'est-ce que je peux faire pour aider les acteurs à mieux effectuer leur travail?

ii. Habiletés et compétences

- Prendre conscience de ses aptitudes de communication et de questionnement, notamment au regard de la maîtrise de la forme, de l'attitude, de l'intention et de la pertinence³ :
 - Faire preuve d'une excellente capacité d'écoute;
 - Démontrer de l'ouverture et de la considération;
 - Saisir le point de vue de l'autre;
 - Contrôler ses émotions et se montrer à l'aise en présence de dissidence;
 - Tendre vers des questions ouvertes et précises encourageant l'ouverture d'esprit;
 - Favoriser les habiletés créant de l'interaction;
 - Transmettre l'information de façon régulière aux acteurs concernés;
 - Rendre l'information facilement compréhensible et accessible aux destinataires à qui elle s'adresse;
 - Encourager la discussion;
 - Donner des rétroactions justes et pertinentes, de façon courtoise;
 - Demander des rétroactions précises et spécifiques, de façon courtoise;
 - Vérifier la compréhension des rétroactions.

3. Solange CORMIER, *La communication et la gestion*, Presses de l'Université du Québec, 2007, 247 p.

- Prendre conscience de ses ressources personnelles d'ordre cognitif, psychologique et social⁴ et savoir s'entourer de conseillers au besoin;
- Évaluer le niveau de développement de ses compétences dans un contexte de gestion intégrée, déterminer les points à améliorer et s'engager dans une démarche de formation continue;
- Se doter d'indicateurs permettant d'évaluer les pratiques de gestion collaboratives :
 - Nombre de projets mis en place;
 - Niveau d'implantation de groupes de travail participatifs et collaboratifs auprès des gestionnaires, par exemple les communautés d'apprentissage professionnelles (CAP) et les communautés de pratique (CoP);
 - Présence d'un programme de formation des gestionnaires pour l'accompagnement du personnel vers les changements de pratiques souhaités (pratiques pédagogiques appuyées sur le résultat des recherches et sur les savoirs issus de la pratique);
 - Programme de formation des gestionnaires pour le développement de pratiques probantes de gestion collaborative et participative.

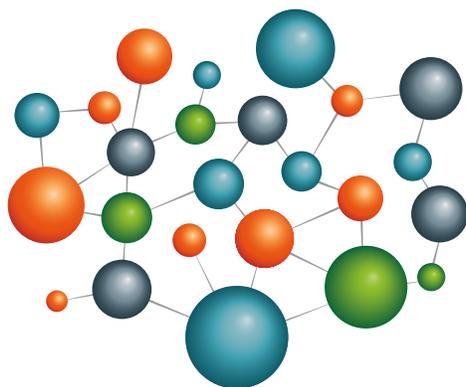
RÉFLEXION

1. Qu'est-ce que je dois observer et apprendre dans le discours et les préoccupations des membres du personnel?
2. Qu'est-ce que je dois observer dans le discours et les préoccupations des acteurs concernés?
3. La communication exercée actuellement permet-elle aux acteurs de comprendre les décisions prises et d'adhérer à la vision?
4. Quelles sont mes forces pouvant servir de levier dans le cadre de cette démarche?
5. Sur quelles ressources extérieures puis-je miser pour me soutenir?

C > ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

- Les encadrements légaux relativement aux rôles et responsabilités des acteurs;
- Le développement personnel du gestionnaire;
- Le développement professionnel du gestionnaire;
- La qualité de la communication écrite et orale du gestionnaire;
- Le mouvement constant entre l'affectivité et la rationalité;
- La synergie entre les caractéristiques d'un gestionnaire, les éléments clés favorisant le développement professionnel du personnel et la réussite des élèves.

4. Keith LEITHWOOD, Le cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche, Institut de leadership en éducation de l'Ontario, 2012, p. 47 à 53.



education.gouv.qc.ca