

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: 978-2-550-81797-0 (vol. 5)

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

Il est à noter que les termes « gestionnaire » et « gestionnaire scolaire », utilisés tout au long de ce document, font référence tant à l'équipe de la direction générale d'une commission scolaire à l'équipe de la direction d'un établissement d'enseignement, qu'aux cadres des services et aux cadres de gérance.

Par ailleurs, dans ce document, le terme « organisation » fait référence à la commission scolaire ou à l'établissement.

Planifier →

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

A > DÉFINITION

La planification permet d'établir un plan d'action, soutenu par un échéancier détaillé, à l'intérieur duquel des actions, des méthodes et des stratégies sont à prévoir et à entreprendre pour atteindre les objectifs déterminés. Cette phase contribue à établir une vision partagée et consensuelle des objectifs à atteindre à partir des constats dégagés pendant la phase d'analyse. Ce plan doit préciser qui doit faire quoi, quand et comment¹. Évidemment, cela repose sur une bonne compréhension des rôles et des responsabilités de chacun des gestionnaires, selon le niveau d'autonomie décisionnelle convenu ou accordé² qui peut donner lieu à une redistribution des responsabilités et des ressources.

B > ACTIONS

i. Déterminer des objectifs spécifiques, des indicateurs et des cibles

- Définir des objectifs précis et mesurables, formulés en termes de résultats perceptibles et significatifs³;
- Établir des indicateurs, d'ordre quantitatif ou qualitatif, observables, mesurables, précis, clairs et reposant sur des données fiables et récurrentes, à propos du suivi en temps réel de la réussite des élèves⁴;
- Établir des indicateurs, d'ordre quantitatif ou qualitatif, observables, mesurables, précis, clairs et reposant sur des données fiables et récurrentes, à propos de la performance de la commission scolaire⁵;

1. Michel G. BÉDARD, Paul DELL'ANIELLO et Danielle DESBIENS, *Méthode des cas – Guide orienté vers le développement des compétences*, 2005, p. 25.

2. La corporation des services en éducation de l'Ontario, *Une gouvernance efficace : guide à l'intention des conseils scolaires, de leurs membres, des directions de l'éducation et des communautés*, 2014, 166 p.

3. Secrétariat du Conseil du trésor, *Modernisation de la gestion publique : Guide sur les indicateurs*, 2003, 47 p.

4. *Ibid.*

5. *Ibid.*

- Établir des cibles, d'ordre quantitatif, précises ou qualitatives lorsque la mesure chiffrée s'avère inappropriée⁶;
- Consigner et établir les éléments constitutants de la planification :
 - les objectifs spécifiques, les indicateurs et les cibles;
 - les actions à entreprendre;
 - la personne responsable;
 - l'échéancier de travail;
 - les ressources disponibles;
 - le budget alloué;
 - la formation et l'accompagnement pour les acteurs concernés;
 - les résultats attendus;
 - les mécanismes de suivi.
- Prévoir les conditions, les moyens et l'information nécessaires à la réalisation des objectifs spécifiques du projet de l'organisation qui favoriseront le succès de la démarche;
- Établir des éléments qualitatifs ou quantitatifs qui feront l'objet d'une évaluation.

RÉFLEXION

1. Quelle est notre intention?
2. Quel résultat désirons-nous obtenir?
3. Que désirons-nous mesurer?
4. Les indicateurs retenus permettent-ils de mesurer l'impact sur la réussite des élèves?
5. Quels résultats devrions-nous obtenir?
6. Comment les actions à réaliser favorisent-elles l'équité entre nos établissements?
7. Les actions sélectionnées permettent-elles de réduire les dysfonctionnements?

ii. Déterminer des modalités de suivi et d'évaluation

- Se doter de modalités et de démarches de suivi efficaces;
- Choisir des outils de suivi :
 - Tableau, grille, fiche;
 - Groupe de réflexion chargé d'apporter un éclairage particulier;
 - Comité *ad hoc* occasionnel;
 - Comité permanent;
 - Entretien individuel structuré ou semi-structuré;

6. *Ibid.*

- Rapport de suivi de gestion;
- Rapport de suivi budgétaire;
- Questionnaire structuré;
- Observation des acteurs concernés.
- Établir la fréquence de consignation de l'avancement des travaux;
- Mettre en place des mesures préventives ou correctives;
- Établir des critères d'évaluation;
- Développer des stratégies organisationnelles d'évaluation du changement.

RÉFLEXION

1. De quel type d'information avons-nous besoin pour notre outil de suivi?
2. Comment pouvons-nous obtenir cette information?
3. Comment allons-nous utiliser l'information recueillie?
4. Qui analysera l'information?
5. Quels sont les réseaux, les partenaires et les relations liés aux tâches à réaliser?
6. Quel serait le dénominateur commun pouvant favoriser une adhésion des acteurs concernés par le changement?
7. Quels sont les éléments d'information de l'environnement interne qui permettent des ajustements?

iii. Déterminer la séquence de mise en œuvre

- Établir un échéancier d'opération, de phases et d'éléments précis;
- Déterminer le moment où se fera l'évaluation des actions entreprises;
- Déterminer le moment où se feront les suivis;
- Prévoir la formation et le soutien des acteurs concernés dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs;
 - Commissaires;
 - Direction générale, directions générales adjointes;
 - Directions et directions adjointes d'établissements;
 - Cadres de services;
 - Cadres de gérance;
 - Parents;
 - Membres du conseil d'établissement;
 - Membres de l'organisme de participation des parents;
 - Membres du comité de répartition des ressources.

- Établir le mode de communication le plus efficace avec les acteurs concernés :
 - Établir un plan de communication;
 - Cibler les acteurs concernés : les commissaires, l'ensemble du personnel de la commission scolaire et des établissements, les parents, la communauté, les partenaires externes;
 - Choisir le mode communication : envoi papier, médias sociaux, journaux, radio, télévision.

RÉFLEXION

1. L'échéancier est-il réaliste?
2. L'échéancier permet-il assez de temps entre les différentes actions de mise en œuvre du changement?
3. Quel impact l'échéancier aura-t-il sur les acteurs concernés?
4. Quel impact l'échéancier aura-t-il sur les modes de fonctionnement des unités administratives de l'organisation?

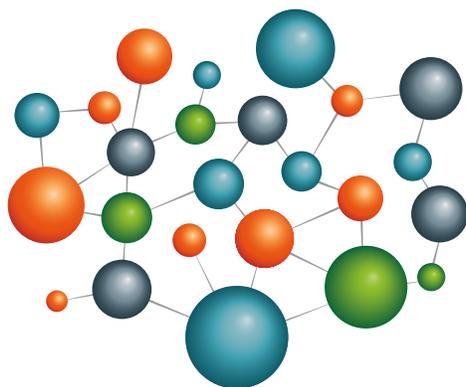
C > ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

- La Loi sur l'instruction publique;
- Le Plan stratégique 2017-2022 du Ministère;
- Le Régime pédagogique (de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire, de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes);
- L'Instruction annuelle (de la formation générale des jeunes, de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes);
- Le plan d'engagement vers la réussite et le projet éducatif;
- Le rapport annuel de la commission scolaire, y compris les objectifs, les principes et les critères du comité de répartition des ressources;
- Les rapports annuels des conseils d'établissement;
- Les pratiques de gestion organisationnelles et opérationnelles de l'organisation et des établissements (rapports, procès-verbaux, registres de présence, relevés financiers, etc.);
- Les encadrements légaux et les principes directeurs selon les rôles et responsabilités des acteurs concernés;
- Les orientations, les objectifs, les indicateurs et les cibles reflétant les obligations prévues par la gestion axée sur les résultats;
- Les stratégies organisationnelles de suivi;
- Les stratégies organisationnelles valorisant les nouveaux comportements;

- Les indicateurs observables et mesurables permettant d'évaluer la réussite des élèves;
- Les indicateurs observables et mesurables permettant d'évaluer la performance de l'organisation;
- Les ressources disponibles;
- Le nombre de priorités sur lesquelles concentrer les efforts;
- Les effets des actions planifiées;
- La nature des risques associés à la décentralisation, s'il y a lieu;
- L'environnement et l'architecture de l'organisation;
- La pérennité des choix effectués;
- Le niveau de maturité professionnelle des gestionnaires;
- Le niveau d'autonomie décisionnelle et opérationnelle des gestionnaires.

D > OUTILS

- Grille d'accompagnement – Établissement des objectifs, des indicateurs et des cibles
- Canevas – Plan d'action et de suivi du changement



education.gouv.qc.ca