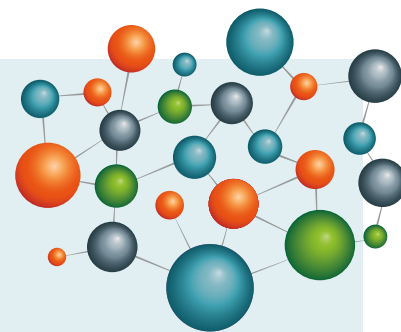




POUR UNE GESTION DÉCENTRALISÉE RÉUSSIE

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: 978-2-550-81798-7 (vol. 6)

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.

Réaliser —→

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

A > DÉFINITION

La réalisation se traduit par la mise en œuvre des engagements planifiés et par le suivi des résultats, selon les rôles et responsabilités respectifs des acteurs. La réalisation donne aux acteurs une prise de conscience et un contrôle sur leurs actions ainsi que sur le choix des moyens appropriés, en lien avec les résultats à atteindre. Le suivi, pour sa part, intègre des fonctions de régulation, de soutien et d'accompagnement auprès des acteurs du changement.

B > ACTIONS

i. Mettre en action

- Communiquer les choix et les décisions aux acteurs concernés :
 - Rendre l'information accessible aux acteurs;
 - Rendre la vision des leaders visible et imagée;
 - Soigner les communications écrites et orales;
 - Vérifier la compréhension des messages transmis.
- Favoriser des démarches faisant appel aux compétences des acteurs concernés :
 - Processus de résolution de problèmes;
 - Travail d'équipe.
- Mettre en place une série d'activités afin de favoriser une adhésion continue des acteurs :
 - Plan des rencontres de travail
 - > Favoriser des rencontres de travail aux pratiques novatrices, par exemple en CAP, en CoP, en codécision, en autogestion;
 - > Rendre les rencontres de travail efficaces;
 - > Insister pour que les rencontres aient lieu à des fréquences élevées.

- Plan d'accompagnement;
- Plan de régulation
 - > Se questionner;
 - > Remettre en question les pratiques;
 - > Obtenir d'autres avis;
 - > Obtenir d'autres expertises.

ii. Faire le suivi

- Faire état de la mise en place des actions décidées;
- Observer si les recommandations élaborées à la suite de la tenue du comité de répartition des ressources et présentées au conseil des commissaires ont contribué à la décentralisation;
- Introduire des mesures correctives au besoin;
- Observer la prestation de travail;
- Offrir un soutien différencié aux acteurs concernés par le changement (de l'équipe de la direction générale de la commission scolaire vers les directions d'établissements/des directions d'établissements vers le personnel de l'établissement);
- S'assurer que le soutien et l'accompagnement apportés aux acteurs est adéquat, par exemple ressources humaines, ressources matérielles, ressources financières;
- Questionner, écouter et fournir l'attention et l'accompagnement aux acteurs concernés;
- Soutenir les acteurs concernés dans l'évaluation de leur contribution et dans la régulation de leurs actions;
- Réguler les acteurs dans la mise en œuvre de la planification;
- Établir le niveau et les moyens de soutien pédagogique, administratif et financier à apporter aux acteurs;
- Effectuer une mise à jour régulière des rôles et responsabilités de chaque acteur concerné;
- Effectuer une mise à jour régulière des attentes des gestionnaires et les communiquer;
- Donner une rétroaction et reconnaître la contribution des acteurs;
- Évaluer et reconnaître la progression, tant dans le développement des compétences individuelles que dans le développement des compétences collectives.

RÉFLEXION

1. Les mécanismes de soutien ou d'accompagnement prévus s'avèrent-ils suffisants et efficaces?
2. Comment notre commission scolaire fournit-elle aux gestionnaires des occasions d'apprentissage qui se traduisent par des pratiques de gestion décentralisée, par exemple mise en place de mécanismes de coordination horizontaux, de CoP, de processus consultatifs, de formation quant aux concepts de gestion décentralisée?
3. Quels nouveaux acteurs pourraient avoir besoin de soutien pour accomplir les nouvelles tâches?
4. Qu'est-ce que les personnes ont appris?
5. Qu'est-ce que les personnes ont besoin d'apprendre pour poursuivre?
6. Qu'est-ce que les personnes ont besoin de faire pour poursuivre?
7. Quelles ressources, basées sur des données probantes, notre organisation fournit-elle pour favoriser les apprentissages professionnels?
8. Quels sont les ajustements nécessaires pour poursuivre?
9. Quelles actions permettraient d'atténuer certains effets non désirés du changement?
10. Comment notre organisation fournit-elle au personnel des occasions de formation et d'apprentissage se traduisant par un meilleur rendement des élèves?
11. Comment notre organisation fournit-elle au personnel des occasions de formation et d'apprentissage au regard du changement à implanter?
12. Comment ont réagi les acteurs concernés?

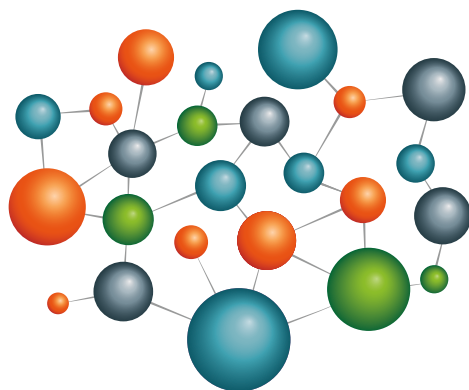
C > ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

- Le Plan stratégique 2017-2022 du Ministère;
- Le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire;
- Le projet éducatif de l'établissement;
- La planification de la mise en œuvre de la démarche;
- L'échéancier établi;

- Le plan d'action et de suivi du changement :
 - L'état des ressources financières;
 - L'avancement des objectifs et de l'atteinte des cibles;
 - Les résultats obtenus;
 - Les acteurs responsables;
 - Les échéances.

D > OUTILS

- Canevas – Plan d'action et de suivi du changement



education.gouv.qc.ca