

Université de Montréal

*L'utilisation de la gestion participative
dans le cadre de changements à la grille-matières au secondaire*

par
Sarda Alain

**Département d'administration et fondements de l'éducation
Faculté des sciences de l'éducation**

**Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ETA6966
dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)
en administration de l'éducation**

Avril 2007

© Sarda Alain, 2007

Table des matières

Introduction

1- Littérature sur le sujet

- 1.1 Régime pédagogique----- p.3
- 1.2 LIP et convention collective----- p.3
- 1.3 Formations CSDM----- p.4
- 1.4 Cours du DESS et documentation sur le sujet-----p.5

2- Obstacles et solutions

- 2.1 Les obstacles
 - 2.1.1 Obstacles psychologiques----- p.7
 - 2.1.2 Obstacles d'ordre informationnel----- p.8
 - 2.1.3 Obstacles d'ordre organisationnel et technique----- p.8
- 2.2 Les solutions
 - 2.2.1 Pour contrer les obstacles psychologiques----- p.9
 - 2.2.2 Pour contrer les obstacles d'ordre informationnel -----p.10
 - 2.2.3 Pour contrer les obstacles d'ordre organisationnel et technique---p.11

3- Réflexions professionnelle et personnelle sur le sujet

- 3.1 Raisons pour lesquelles cette approche est intéressante-----p.12
- 3.2 Implications ----- p.13
- 3.3 Les contraintes----- p.14
- 3.4 Les limites----- p.14
- 3.5 Impact sur le gestionnaire----- p.14

Conclusion

Bibliographie

Introduction

Lors de changements à effectuer à la grille-matières au secondaire, l'agir d'une direction est très important parce que le chemin menant au changement souhaité est ardu et parsemé d'embûches d'ordre psychologique, informationnel, organisationnel et technique. Pour mener à terme un tel projet de la façon la plus harmonieuse possible, il y a la théorie dont on peut s'inspirer, mais il y a également les gestes concrets et les stratégies qui relèvent du savoir-faire, de l'expérience acquise. C'est ce sur quoi portera le présent travail.

Personnellement, ce sujet m'intéresse parce que les grilles-matières dans les établissements ne sont pas statiques, elles sont appelées à se transformer et représentent un défi. Ce sujet fait aussi appel à un aspect relationnel et humain qui m'interpelle beaucoup. Vivre ou effectuer des changements dans une grille-matières via une approche transformationnelle, même si je l'ai vécu à deux reprises avec succès, n'est pas chose simple et cela représente toujours un défi pour la direction que je suis et les enseignants, qui eux aussi ont des choses intéressantes à dire et qui peuvent être fort utiles pour l'établissement.

Au niveau de la profession, ce sujet est intéressant parce qu'avec la réforme qui débarque au secondaire par exemple, apporter des changements à la grille-matières est un exercice d'actualité. Le présent travail se présente donc en trois volets. Dans le premier volet, une littérature sur le sujet est présentée. Dans le deuxième volet, il est question des obstacles que l'on rencontre lorsqu'on veut procéder à des changements à la grille-matières et des gestes de solutions concrets à poser sur le terrain. Finalement, le troisième et dernier volet présente des réflexions professionnelles et personnelles sur le sujet choisi.

1- Littérature sur le sujet

1.1 Régime pédagogique

Afin de bien mener des changements à la grille matières dans le cadre d'une gestion participative, plusieurs documents sont à connaître. Tout d'abord, il y a le *Régime pédagogique* prescrit par le MELS. Ce document nous donne de l'information sur les matières à enseigner et leurs programmes, sur le nombre de minutes à consacrer à chaque matière par année et les normes de certification. Toutes les écoles du Québec ont l'obligation de s'y conformer.

1.2 LIP et convention collective

Il faut aussi connaître quelques articles de la *Loi de l'instruction publique (Loi 180)*. Il y a l'article 96.13 qui stipule que le directeur doit favoriser la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école et à leur réussite scolaire. Cet article est pertinent puisqu'il incite à la collaboration, qui est très importante dans le cas de changements à la grille-matières. Il y a l'article 86 qui stipule que le CÉ approuve le temps alloué à chaque matière obligatoire ou à option proposé par la direction d'école en s'assurant de l'atteinte des objectifs obligatoires et de l'acquisition des contenus prévus dans les programmes d'études établis par le ministre. Cet article est à considérer, car il ne faut pas oublier que des enseignants siègent au CÉ. Une direction qui décréterait que telle nouvelle matière optionnelle doit se donner à raison de tant de minutes par année, pourrait se voir contester en CÉ. Elle perdrait alors la face, ce qui n'est pas souhaitable. Il y a également l'article 89 qui porte sur la participation des enseignants et qui stipule que les propositions prévues aux articles 85 et 86 sont élaborées avec la participation des enseignants. Cet article est important parce qu'il amène les directions à consulter. Cela devient une porte d'entrée à la gestion participative dans le cas de changement à apporter à la grille-matières.

La convention collective locale signée avec le syndicat des enseignants contient l'article 4-2.00 qui stipule qu'en conformité avec les dispositions de la LIP, la direction élabore avec la participation des enseignants, les propositions qu'elle devra soumettre pour approbation ou adoption, selon le cas, au Conseil d'établissement sur les objets suivants : 4) les modalités d'application du régime pédagogique, 5) l'orientation générale à l'élaboration de programmes d'études locaux, 6) le temps alloué à chaque matière obligatoire ou à option. Cet article est important parce qu'il stipule clairement que les enseignants doivent participer via le CPEPE aux prises de décisions concernant la grille-matières.

1.3 Formations CSDM

Pour guider davantage une direction dans le processus de changements à apporter à une grille-matières, il existe à la CSDM deux formations pertinentes. Il y a la formation intitulée *Opération choix de cours au secondaire* qui permet de comprendre ce qui sous-tend l'organisation scolaire, qui est au cœur du fonctionnement d'un établissement. Cette dernière permet également de saisir les impacts que peuvent créer les modifications à la grille-matières. Comprendre l'organisation scolaire est indispensable lorsqu'on désire modifier la grille-matières parce qu'avant de procéder à des changements, il faut avoir une vision globale des impacts engendrés.

La deuxième formation qui s'intitule *Gestion de l'implantation de la réforme au secondaire* est également pertinente parce qu'elle permet de déterminer clairement ce sur quoi le gestionnaire peut intervenir dans le cadre de l'implantation de la réforme. Ce perfectionnement fait ressortir l'impact que peuvent avoir les pratiques de gestion en période de changements et met en valeur les avantages de la gestion participative. Il est pertinent aussi parce que transférable pour tout autre type de changements à la grille-matières.

1.4 Cours du DESS et documentation sur le sujet

Dans le cadre du DESS, le cours ETA 6940 (Gestion du changement et interventions) est également pertinent parce qu'il présente les différentes étapes importantes d'une démarche de changement planifié (livre et modèle de Collerette) adaptables aux changements à apporter à une grille-matières.

Toujours pour mieux guider une direction au niveau du thème de ce travail, il existe aussi de nombreux écrits. Celui sur *l'approche transformationnelle* rédigé par Guy Pelletier de l'Université de Sherbrooke est très pertinent parce qu'il explique concrètement en quoi consiste cette approche participative qui gagne en popularité. Ce document est intéressant parce qu'il présente les cinq dimensions de ce type d'approche identifiées par Kouzes et Posner (1991) à savoir : *remettre en question, inspirer une vision à partager, inciter les autres à agir, tracer la voie et encourager* .

Le texte *Les leviers d'une vision* publié dans la revue le Point en administration scolaire (2004) de M. Richard Boudreault est également intéressant parce qu'il traite du développement des visions individuelles comme leviers d'une vision collective.

Le document sur *la mobilisation* rédigé par M. Gabriel Boileau remis dans le cadre du cours ETA 6925 est également intéressant parce qu'il traite de la mobilisation, qui est au cœur du leadership transformationnel. Ce texte est pertinent également parce qu'il traite des leviers, des facteurs et des attitudes de mobilisation.

Le document intitulé *Le pouvoir et les habiletés politiques* rédigé par Jean-Pierre Drolet et Diane Mathieu-Paul (2004) est intéressant parce qu'il traite de l'importance des habiletés politiques et des différents types de pouvoirs avec lesquels une direction doit composer.

Le texte *Le rapport au changement dans la culture de l'établissement* de Monica Gather Thurler (2000) est également très pertinent parce que pour l'auteure, le

changement de mentalité des enseignants qui veulent s'impliquer, modifie la façon de gérer, d'où la pertinence de la gestion participative dans ce nouveau contexte.

Finalement, le livre *Le leadership partagé, modèle d'apprentissage et d'actualisation* écrit par Édith Luc (2004) est également pertinent parce qu'il traite du leadership partagé. On y présente différentes façons de faire émerger le leadership si important dans le pilotage du changement, dans le cadre d'une gestion participative. On y traite aussi de la résilience dont doivent faire preuve les directions sur le terrain.

2- Obstacles et solutions

2.1 Les obstacles

Lorsqu'elles désirent apporter des changements à la grille-matières, les directions font toujours face à des obstacles d'ordre psychologique, informationnel, organisationnel et technique.

2.1.1 Obstacles psychologiques

Au niveau des obstacles psychologiques, on retrouve chez certains enseignants la peur du changement. Changer déstabilise parce que cela crée une remise en question de l'équilibre et des pratiques. On retrouve aussi une attitude négative chez les plus traditionalistes qui se demandent en quoi le changement amené va contribuer davantage à la réussite des élèves. On retrouve également des enseignants qui vont penser seulement à l'impact des changements sur leurs tâches : La crainte de perdre du temps de classe, peur ou paresse d'assimiler de nouveaux contenus, de modifier leur planification annuelle pour une matière donnée. Dans le cas des changements à la grille-matières engendrés par la réforme, on peut retrouver une attitude négative simplement parce qu'il s'agit d'un changement de type réforme. D'ailleurs, à ce niveau, à tort ou à raison, le syndicat ne ménage pas ses efforts pour initier les mouvements d'opposition systématique à tout changement «réforme». Certains enseignants peuvent aussi se montrer simplement indifférents aux changements proposés ou imposés parce que cela ne les affecte pas personnellement. Ceci est une attitude nombriliste que l'on retrouve dans toutes les écoles. Finalement, on fait toujours face à la difficulté de rallier la majorité de l'équipe école à la proposition de changement et c'est donc à ce niveau qu'il faut travailler en tant que direction.

2.1.2 Obstacles d'ordre informationnel

Au niveau des obstacles d'ordre informationnel, la direction doit posséder le maximum d'information afin d'avoir une vision précise de ce que les changements à effectuer commandent dans l'établissement et ce n'est pas toujours facile. L'information n'est pas toujours fiable, elle arrive souvent au compte goutte et est souvent peu précise. Fréquemment, surtout lorsqu'il s'agit de changements imposés par le MELS, on reçoit de l'information qui nous oriente dans une direction et quelques semaines après, on en reçoit d'autre, contradictoire à la première reçue, qui fait prendre une autre direction, ce qui peut être assez déstabilisant voire même démobilisant pour l'équipe, particulièrement dans le cadre d'une gestion participative.

Comme autre obstacle, on retrouve la difficulté à obtenir de l'information sur des expériences similaires vécues dans d'autres écoles. On retrouve aussi la difficulté de se faire une idée précise de l'impact de ces changements sur le département touché, sur la tâche des enseignants et sur le parcours scolaire de l'élève.

2.1.3 Obstacles d'ordre organisationnel et technique

L'autre difficulté qui est assez grosse, selon l'ampleur et le type de changement à apporter, c'est l'adaptation de l'organisation scolaire existante aux modifications à apporter ou souhaitées. Comme on le sait, techniquement parlant, il y a des contraintes école à respecter et à considérer et tout changement doit intégrer la grille-matières en respectant plusieurs balises comme ne pas excéder 36 périodes d'enseignement de 75 minutes sur un horaire de 9 jours, avoir des locaux adaptés ou spécialisés en nombre suffisant etc. Certaines modifications peuvent aussi commander l'embauche de nouveaux enseignants ou la coupure de postes enseignants. Finalement c'est de mettre l'organisation scolaire au service de la pédagogie et non de mettre la pédagogie au service de l'organisation scolaire qui est souvent ardu.

2.2 Solutions

Comme tout problème a sa solution, il existe des stratégies qui permettent de surmonter ces obstacles.

2.2.1 Pour contrer les obstacles psychologiques

Pour contrer ce type d'obstacles, organiser une réunion générale ou d'équipe-matières avec une personne de l'externe spécialisée est de rigueur parce que bizarrement, cette personne experte inconnue et alliée, en donnant de l'information pointue, contribue à faire surmonter la peur du changement. On peut également organiser une rencontre avec le conseiller pédagogique oeuvrant sur le terrain qui détient normalement beaucoup d'information puisqu'en contact constant avec les directions de Réseau adjointes à la pédagogie et ses collègues. Si le changement à la grille-matières est commandé par le régime pédagogique, s'appuyer sur ce document ministériel pour travailler est aussi une piste intéressante à exploiter puisque ce que commande le MELS est prescriptif, les enseignants n'ont d'autre choix que de s'y résigner et de s'y préparer. Travailler souvent avec le comité pédagogique de l'école pour discuter des changements à venir est aussi quelque chose de très profitable à faire, cela permet de dédramatiser le changement et de trouver ensemble des pistes pour l'aborder de façon optimiste et constructive. C'est par cette avenue d'ailleurs que la gestion participative prend tout son sens!

Travailler à un niveau informel est aussi très important à faire. Arpenter les corridors aux battements pour discuter avec les enseignants est aussi une occasion de se rapprocher d'eux et de connaître leur opinion, leurs craintes face aux changements à la grille-matières à venir. C'est là l'occasion de les rassurer et de prendre le pouls de l'établissement de façon stratégique, ce qui est d'une haute importance lorsqu'on doit procéder à des changements de la façon la plus harmonieuse possible. Aussi banal que cela puisse paraître, aller chercher son café en même temps que tout le monde permet aussi de prendre le pouls, de rassurer ou de dédramatiser. C'est là l'occasion de présenter les choses sous une autre perspective, d'élargir les visions, d'en vendre une. Identifier les enseignants ouverts face aux changements à apporter à la grille-matières, les leaders et les

collaborateurs potentiels est également très bénéfique puisque ces gens peuvent servir d'antennes dans l'école et de contaminateur, dans le sens où ils peuvent aider à vendre une vision ou une proposition. Ces personnes, en faisant un travail de terrain au niveau individuel, peuvent donc convaincre leurs collègues du bien fondé du changement proposé. Entretenir de bonnes relations avec le président du CÉ est aussi à prescrire.

2.2.2 Pour contrer les obstacles d'ordre informationnel

S'asseoir avec le département touché par les changements à la grille-matières est stratégique puisque cela permet à la direction d'avoir la vision des «experts en la matière», vision qu'elle n'a pas nécessairement n'étant pas forcément experte dans ce domaine. Ce genre de rencontre lui permet de donner une autre dimension à sa vision de changement, cela peut venir la teinter de nuances, lui faire voir des impacts qui n'avaient pas été envisagés. Ceci peut être extrêmement utile en assemblée générale ou en CÉ si un enseignant demande l'avis du département touché par les changements comme c'est souvent le cas. Cela montre à l'équipe école et au CÉ que la direction consulte, que l'information circule, ce qui est bon pour sa crédibilité, son leadership et son influence.

Afin de mieux comprendre la documentation reçue, entretenir des liens directs avec les personnes ressources de la CSDM, les directions adjointes à la pédagogie dans les Réseaux et les conseillers pédagogiques est aussi à privilégier puisque ces personnes peuvent clarifier les points flous, ce qui permet en bout de ligne de bien comprendre ces documents ministériels ou de la CSDM, ce qui est capital pour procéder. Lorsque les changements à apporter à la grille-matières sont imposés par le MELS, participer aux séances d'information offertes par le ministère ou la CSDM est aussi un incontournable puisque lors de ces rencontres, on va à l'essentiel en vulgarisant l'information, ce qui est très aidant. Se construire et utiliser les réseaux de contacts pour connaître les actions posées dans les autres écoles et les réactions engendrées face aux changements commandés à la grille-matières est également très profitable. Cette riche information permet par la suite de se préparer en conséquence pour «affronter» l'équipe école. À la lueur de tout ceci, si une direction veut agir avec tact et de façon avisée, il est impératif

pour elle de s'informer et de comprendre ce que dit et/ou commande le régime pédagogique, de se documenter, de se préparer de manière à utiliser ou faire valoir un pouvoir d'expertise le moment venu.

Finalement, bien communiquer à l'oral et à l'écrit est primordial. L'utilisation des pigeonniers enseignants est de mise puisque cela permet de diffuser l'information précise et voulue. Cela a l'avantage également de mettre fin aux rumeurs, aux fausses idées, aux fausses perceptions qui peuvent être véhiculées dans un établissement scolaire lorsqu'il est question de changements.

2.2.3 Pour contrer les obstacles d'ordre organisationnel et technique

Pour contrer ce type d'obstacles, s'asseoir avec la personne affectée à l'organisation scolaire est nécessaire parce que cela permet à la direction de connaître le cadre dans lequel elle doit travailler et ses limites, d'envisager des scénarios. Cela contribue efficacement au développement d'une vision claire qui est primordiale. Cela lui permet aussi d'avoir une idée plus nette de l'impact qu'occasionnera le changement à la grille-matières au niveau des élèves, du généré enseignants, des tâches et de la marge de manœuvre dont elle dispose. Consulter la rubrique de l'organisation scolaire sur *Adagio*, réseau intranet de la CSDM, est aussi très pertinent parce qu'on y retrouve une foule d'informations dont la liste-matières du régime pédagogique et un agenda des opérations à respecter. Travailler en collaboration avec la direction de réseau est aussi capital puisque c'est elle qui attribue l'argent et accorde le nombre de postes enseignants demandé.

3- Réflexions professionnelle et personnelle sur le sujet choisi

Ce chapitre présente les raisons qui rendent cette approche intéressante, mais aussi ses implications, ses contraintes, ses limites et son impact sur le gestionnaire.

3.1 Raisons pour lesquelles cette approche est intéressante :

Il est clair que pour arriver à surmonter tous ces obstacles et faciliter leur résolution, la gestion participative via l'approche transformationnelle est à privilégier. C'est une approche qui gagne de la popularité auprès des directions, car elle permet d'impliquer les enseignants dans le processus de changement et de les stimuler. Cette approche est intéressante parce que dans le cas qui nous occupe, elle amène la direction à remettre en question l'état actuel des choses (Kouzes et Posner, 1991). Souvent, dans les écoles, on perd de vue le pourquoi du nombre d'heures accordées à telle matière ou le pourquoi de la compression d'une autre matière. Reconsidérer le tout dans le cadre d'un réaménagement de la grille-matières est un exercice fort pertinent. De plus, cela peut faire voir aux profs, les changements à venir sous un angle différent, ce qui peut être un gain appréciable.

Cette approche est intéressante aussi parce qu'elle amène la direction à inspirer une vision à partager, à tracer la voie (Kouzes et Posner, 1991). Elle permet aux collaborateurs de mettre leurs idées sur la table, de les faire valoir. Ce travail de collaboration qu'elle crée permet de développer un discours de ralliement, une idée commune de ce vers quoi on doit tendre en termes de changements. Il est clair toutefois, que la direction se doit d'avoir préalablement établi sa vision sur des observations claires et précises, car comme le mentionne M. Richard Boudreault : «quand la vision est le fruit de l'observation, elle a le grand mérite de pouvoir être partagée plus facilement» (Boudreault, 2004, p.1) C'est à ce niveau également que la direction exerce aussi son leadership «qui est cette capacité d'amener les gens à collaborer à l'atteinte des objectifs de l'organisation tout en leur assurant en contrepartie un niveau de satisfaction et de contentement.» (Bergeron, 2003, p.8.)

Cette approche est intéressante également parce qu'elle incite à agir (Kouzes et Posner, 1991). En déléguant, en travaillant en comité ou avec un département, la direction se trouve à créer des interactions riches et très profitables à la gestion du changement envisagé. Elle arrive aussi à contrer en partie l'attitude négative, les craintes, voire l'indifférence de certaines personnes. En bout de ligne, les gens se sentent concernés et engagés dans la recherche de solutions.

Finalement cette approche est intéressante parce qu'elle permet à la direction d'encourager (Kouzes et Posner, 1991) les membres du personnel impliqués dans la gestion du changement et de souligner devant leurs pairs leur apport, ce qui est important puisque tout le monde a besoin de reconnaissance dans son travail.

3.2 Implications

Pour arriver à bien piloter ce type d'approche, la direction doit utiliser son pouvoir formel qui découle de sa fonction, mais elle doit utiliser également le pouvoir charismatique et le pouvoir d'expertise. Pouvoir charismatique qui est cette capacité de rallier les enseignants à certaines idées, une certaine vision du changement. Pouvoir d'expertise qui est relié aux connaissances professionnelles acquises de plusieurs façons, comme déjà mentionné.

Doivent aussi venir se greffer à ce style de leadership, les habiletés politiques (pour faire face aux récalcitrants, au CPEPE et au CÉ et travailler avec le réseau), la notion de justice, qui est une condition psychologique de mobilisation (Boileau, 2006). Mobilisation qui est au cœur du leadership transformationnel. Il y a également une approche très pragmatique et tel que déjà mentionné, une capacité à déléguer. Faire preuve de résilience sur le plan psychologique qui est : «la capacité d'affronter les obstacles et les difficultés, de faire face à l'adversité, voire de l'outrepasser, de se relever des échecs et de faire face aux défis avec confiance et persévérance» (Luc, 2004, p.75) est assurément capital à travers tout cet exercice de changements parce que même à travers une gestion participative, il y a parfois de l'orage à affronter.

3.3 Les contraintes

Comme on peut le constater, le gestionnaire qui décide d'utiliser cette approche (qui se distingue des autres parce que non autocratique ou directive) doit être prêt à investir beaucoup de temps personnel, car le processus qui mène aux décisions peut être long et pénible. Aussi, en plus de le contraindre à une présence sur le terrain plus importante, elle le contraint à aller chercher l'information nécessaire et à la maîtriser pour être bien préparé aux rencontres de comités afin de réussir à orienter les personnes dans la direction voulue (pouvoir d'expertise et de conviction) . Également, en plus d'être contraint à une très grande transparence, il doit aussi être prêt ou capable d'accepter que la décision finale ne corresponde pas exactement à ce qu'il avait initialement pensé.

3.4 Les limites

À la lueur de ce haut niveau d'implication qu'elle exige, on comprendra facilement qu'on ne peut pas utiliser cette approche dans toutes les situations et qu'il vaut mieux l'utiliser pour les changements majeurs qui affectent une grande majorité de personnes. Approche à proscrire si une grosse décision doit être prise rapidement. Aussi, un gestionnaire qui en abuserait aurait besoin de plus de 24 heures dans une journée, car il n'arriverait plus à s'acquitter des autres tâches de gestion qui lui incombent au quotidien.

3.5 Impact sur le gestionnaire

Comme on peut le constater, cette approche redéfinit le rôle de la direction en la faisant paraître plus humaine, en la plaçant plus près de son monde, en lui faisant exercer une autre forme de pouvoir qui est un pouvoir de conviction. Fait particulier, en accordant du pouvoir à son équipe école, elle voit le sien augmenter, tout comme sa crédibilité, ce qui n'est pas à dédaigner. Cet impact en génère nécessairement un autre qui se traduit par une facilité accrue à gérer les autres dossiers, une meilleure relation avec le personnel et un meilleur climat école.

CONCLUSION

Comme il est facile de le constater, gérer les changements à la grille-matières représente tout un défi pour les directions d'école. Les obstacles d'ordre psychologique, informationnel, organisationnel et technique sont nombreux parce qu'elles ne travaillent pas avec des machines, mais avec des êtres humains que le changement insécurise. Actuellement avec la réforme, le monde du secondaire est déstabilisé et ce tant par tous les changements à la grille-matières prescrits par le MELS que par ceux souhaités à l'interne. L'approche transformationnelle est certes une avenue à privilégier pour les gestionnaires qui devant l'ampleur de la tâche, se doivent de déléguer, se doivent d'impliquer les enseignants, qui eux désirent de plus en plus participer aux prises de décisions. Toutefois, comme on peut le constater, cette approche a un prix puisqu'elle exige des dirigeants temps, préparation, recherche d'information, implication, ouverture, rigueur, résilience et du leadership «qui est la ressource la plus importante du gestionnaire parce que plus tu as de leadership, moins tu dois lutter.» (Bergeron, 2003, p.10)

BIBLIOGRAPHIE

- Bergeron, R. (2003). Document sur les activités de direction dans la gestion d'un établissement scolaire, module 5. *Cours ETA 6900 Introduction à l'administration de l'éducation*
- Boileau, G. (2006). Document sur la mobilisation. *Cours ETA 6925 Leadership et animation.*
- Boudreault, R. (2004). Les leviers d'une vision. *Revue Le point en administration scolaire*, vol.7, #1.
- Collerette, P., & Schneider, R. (2000). *Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique*. Québec : Les presses de l'Université du Québec.
- CSDM et Alliance. Convention collective locale entre la commission scolaire de Montréal et l'Alliance des professeures et professeurs de Montréal, dispositions locales 2002 (*L.R.Q., chapitre R-8.2*), art.4-2.00
- Drolet, J-P., & Mathieu-Paul, D. (2004). Document sur le pouvoir et les habiletés politiques. *Cours ETA 6996 Comportement organisationnel en milieu d'éducation*. Formation CSDM *Opération choix de cours au secondaire, 2003.*
- Formation CSDM *Gestion de l'implantation de la réforme au secondaire, 2004.*
- Gather Thurler, M. (2000). Le rapport au changement dans la culture de l'établissement. Dans M. Gather Thurler (dir.), *Innover au cœur de l'établissement scolaire* (pp.97-123). Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.
- Luc, E. (2004). *Le leadership partagé, modèle d'apprentissage et d'actualisation*. Montréal : Les presses universitaires de France.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire*, octobre 2005, art. 96.13, 86, 89.
- Ministère de l'Éducation, du loisir et du sport, *Loi sur l'instruction publique* (LIP), L.R.Q., c.l-13.3.
- Pelletier, G. (2006). Document sur l'approche transformationnelle (incluant les 5 dimensions de Kouze et Posner). *Cours ETA 6925 Leadership et animation.*