



**POUR UNE ÉCOLE
AUTONOME ET RESPONSABLE
RÉSUMÉ**

MARS 1996

INTRODUCTION ET ENGAGEMENT DE LA FQDE

Le réseau québécois de l'éducation est en crise. Tous les intewenants en parlent; tous les partenaires y réfléchissent. C'est le sujet de l'heure! Décentralisation, déréglementation, partenariat, mobilisation, négociation raisonnée, responsabilisation... c'est le vocabulaire à la mode dans le domaine.

La Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement (FQDE) s'est engagée de plein-pied dans le dossier de l'organisation du travail en milieu scolaire. Cette dernière touche directement les préoccupations les conditions de travail et les tâches de ses membres. Il est donc question de répartition **des** pouvoirs et des responsabilités, gestion des ressources humaines et des relations de travail, structuration du réseau, règles budgétaires, régimes pédagogiques, évaluation institutionnelle, etc...

Vouloir réorganiser le travail, c'est vouloir améliorer l'atteinte de divers buts par des moyens relativement innovateurs qui nous amèneront à nous questionner sur nos propres fonctions et nos propres façon de faire.

Ainsi donc les quatres premiers chapitres de notre document ont pour but d'asseoir les avenues de renouvellement proposées par la FQDE, dans le **cinquième** chapitre.

CHAPITRE 1

RÉALITÉS QUÉBÉCOISE À L'AUBE DE L'AN 2000

Ce sont les pressions sociales qui sont à la base même des remises en question de l'organisation du travail dans le réseau scolaire.

Ce dernier étant partie intégrante de la société dans laquelle il évolue, il faut obligatoirement se pencher sur les divers contextes avec lesquels il compose, pour l'améliorer.

On parle donc des six (6) contextes suivants:

1.1 Le contexte économique

Celui-ci a beaucoup changé depuis les années 45-50.

1.1.1 Limitation de la croissance économique

Le Québec connaissait au début des années 80, une crise économique majeure: hausse de taxes, coupures dans les dépenses gouvernementales, etc.

1.1.2 Mondialisation des marchés

C'est l'ère de la déréglementation et du libre-échange

1.1.3 Augmentation de la concurrence

La concurrence augmente tant sur les marchés internationaux que domestiques. Les années 90 sont celles des restructurations et rationalisations.

1.1.4 Incertitude constante

À cause des changements majeures dans les entreprises au cours des années 70 à 90 ainsi que des exigences accrues des consommateurs, celles-ci doivent vivre dans l'incertitude et risquer des ressources importantes pour profiter des occasions créées par les changements ou pour en surmonter les incidences négatives afin de ne pas disparaître.

1.1.5 Nouvelle division internationale du travail

Après le "boom" technologique des années 80, il faut offrir des biens et des services de meilleure qualité, à meilleur coût et répondant mieux aux besoins des consommateurs.

1.1.6 Transformation du marché de l'emploi

Le chômage connaît de nouveaux sommets: l'emploi se précarise.

1.1.7 Crise des finances publiques

À partir de 75, c'est l'heure des déficits, des déséquilibres budgétaires et de la dette croissante.

1.2 Le contexte social

Le contexte social a évolué avec les années.

1.2.1 Plafonnement du niveau de vie

Le revenu moyen de 93 est plus faible qu'en 80, compte tenu du taux d'inflation, C'est donc une augmentation du taux de pauvreté.

1.2.2 Nouvelles données démographiques

Vieillesse de la population, immigration, activité croissante des femmes sur le marché du travail, progression du travail des étudiants, sont autant de facteurs qui ont changé le contexte social, au fil des ans.

1.2.3 Niveau d'éducation à la hausse

L'élévation du niveau de scolarisation, l'étalement et le prolongement des études, l'abandon scolaire, ont marqué ces quarante dernières années. Il y a une forte corrélation entre le niveau de scolarité et l'intégration socio-économique.

1.2.4 Valeurs modernes

Les employés veulent participer aux prises de décision qui touchent leur emploi. C'est le rejet de l'autorité traditionnelle, le droit à la dissidence, à la spécificité et à l'individualisme. Pluralité et diversité culturelle font leur apparition.

1.3 Le contexte technologique

1.3.1 Opportunités de transformer les organisations

Nous vivons la période de l'informatique, ce qui réoriente l'économie vers les secteurs tertiaire (services) et quaternaire (information).

1.3.2 Disparition et création d'emplois

La modernisation des techniques de production a coûté des milliers d'emplois aux travailleurs.

1.3.3 Vers une société de l'information

Sciences, technologie et information sont omniprésentes. La lenteur avec laquelle progressent les cultures scientifiques et technologiques des québécois est très inquiétante. Nous nous dirigeons vers une société de l'information.

1.4 Le contexte politique

1.4.1 Nés-libéralisme

C'est l'époque de la non-intervention de l'État dans l'économie, la réduction de la taille de l'État, les coupures budgétaires, les privatisations. Il faut rendre le secteur public aussi productif que le secteur privé.

1.4.2 Le régime libéral

La gestion est axée sur les résultats et l'imputabilité. On recherche des méthodes plus efficaces par l'organisation du travail.

1.4.3 L'autre façon de gouverner

Budget à croissance zéro par des enveloppes budgétaires fermées: chaque ministère doit absorber ses hausses de coût mais peut conserver les économies réalisées.

1.4.4 Objectif décentralisation

Rapprocher les discussions de la population; définir des **priorités** et des modes d'action rapide adaptés aux situations locales et régionales: c'est la tendance du gouvernement péquiste des années 95.

1.5 Le contexte des relations du travail

1.5.1 Renouveau des relations patronales syndicales

On recherche l'innovation dans les relations patronales - syndicales, tant au niveau des conventions collectives (flexibilité, contrats sociaux, etc.) qu'au niveau des modes de négociation (négociation raisonnée, résolution de problèmes, etc.).

1.5.2 Changements amorcés dans le secteur public

On retrouve une amorce de changement dans les accords-cadres. Ceux-ci visent les coûts, la qualité de vie et la qualité des services.

1.5.3 Gestion des ressources humaines renouvelée

Cette gestion est plus stratégique, culturelle, **mobilisante**; individualisée, axée sur les besoins humains, évaluative. Mais il y a encore un écart remarquable entre le discours et la réalité.

1.6 Conclusion: un contexte militant en faveur d'une réorganisation du travail.

Plusieurs questions se posent au réseau scolaire: profite-t-on de tous ces contextes nouveaux pour améliorer la qualité des services dispensés et la réussite scolaire tout en diminuant les coûts? Le réseau scolaire prépare-t-il adéquatement les jeunes québécois et québécoises aux nouvelles réalités du monde du travail, aux nouvelles technologies, à la société du savoir, aux phénomènes de la pluralité et de la mutation des rapports sociaux? Le réseau tient-il compte de ces nouvelles réalités dans ses orientations, ses

structures et ses moyens d'action? L'organisation actuelle du travail éducatif permet-elle au réseau de s'ajuster à la contrainte de la dette publique, aux nouveaux besoins de la main-d'oeuvre en éducation et aux exigences accrues de ses clientèles?

Le contexte de la société québécoise étant ce qu'il est, nous n'avons plus le choix; il faut se poser les vraies questions, profiter de ces contextes nouveaux, tenir compte des nouvelles réalités. La réorganisation du travail, sans être la solution miracle, a le mérite d'être une avenue de solution moderne aux problèmes d'aujourd'hui.

CHAPITRE 2

DÉFIS PROPRES AU SECTEUR DE L'ÉDUCATION

Au cours des années 60, le Québec s'est donné un système public d'éducation et s'est approprié la responsabilité de l'élaboration du plan d'ensemble, de la coordination des actions de toutes les instances ainsi que du financement du réseau.

Et même si d'importants pas ont été franchis, 30 ans plus tard, de nombreuses critiques nous amènent à remettre en question le fonctionnement même du système:

l'école primaire est encombrée par un trop grand nombre d'objectifs morcelés:

- . elle manque de temps pour les apprentissages de base;
- . elle manque de ressources pour diagnostiquer les **élèves** à risques.

- l'école secondaire crée des exclus de deux façons:
 - . près du tiers de ses élèves décrochent avant l'obtention d'un diplôme;
 - . elle répond mal aux besoins des élèves talentueux.

2.1 Une réussite scolaire à accroître

Seulement 68% des élèves obtiennent un diplôme (1992). Il faudrait pouvoir adapter les études à chacun des élèves selon ses caractéristiques et ses besoins. La solution au problème pourrait être d'avoir un minimum d'uniformité provinciale au curriculum et des exigences de programmes satisfaisant aux demandes d'une clientèle diversifiée.

2.2 Une qualité des enseignements et des services offerts questionnée

On constate des lacunes au niveau de la formation de base, des compétences méthodologiques et du développement de qualités personnelles (autonomie, adaptation, polyvalence, créativité).

Les écoles n'ont pas la liberté d'action pour faire face aux situations concrètes. Il faudrait revenir à la mission de base de l'école c'est-à-dire l'acquisition des compétences générales d'abord et des compétences professionnelles ensuite.

Cette mission de base pourrait se traduire comme suit:

- préscolaire: un temps d'éveil
- primaire: un temps d'acquisition systématique des langages de base
- secondaire: maîtrise des langages de base, ouverture culturelle et préparation à l'action pour certains.

2.3 Des **ressources financières** qui **s'amenuisent**

Les compressions budgétaires en éducation ont commencé au début des années 80. Le budget de l'éducation est en compétition avec les autres missions de l'État. Malheureusement, cette période de disette survient en même temps que la demande de services augmente. Il faut donc éviter les coupures aveugles, cerner les priorités et essayer d'avoir recours à d'autres sources de financement.

2.4 Des **attentes croissantes vis-à-vis de l'école**

L'école est très sollicitée. Elle doit suppléer à la famille, accueillir les élèves handicapés, participer à des campagnes de sensibilisation, collaborer avec les **intervenants** sociaux, mettre en place un service de garde, préparer les jeunes au marché du travail, etc. On lui demande d'être à la fois: ouverte et fermée, patiente et exigeante et finalement, de faire plus avec moins. S'il est vrai qu'elle devra toujours tenir compte des besoins du milieu et des cas particuliers, il lui faudra toutefois distinguer l'essentiel de l'accessoire, se concentrer sur l'enseignement et, répondre et s'ajuster au milieu de façon ponctuelle.

2.5 Une **structuration du réseau** remise en question

Plusieurs faits attestent des dysfonctionnements de la structure actuelle: piètre réussite scolaire, formation peu adaptée, réseau qui pompe des fonds, organisation du travail désuète, processus de négociation lourd et rigide, etc. Voyons donc les différents aspects de cette structure afin de mieux en cerner les difficultés.

2.5.1 **Cadre légal**

L'école est une entité de la commission scolaire. Elle doit donc rendre compte en tout à celle-ci et cette dernière a droit de regard sur tout. Elle exerce un contrôle complet sur l'école.

Les avantages d'une telle situation se résument à:

- marge de manoeuvre de la commission scolaire pour organiser le travail éducatif et répartir les élèves;
- fonctions de péréquation, de coordination et de contrôle qui s'exercent plus facilement:

- meilleure adaptation du plan national au plan local.

Les inconvénients sont nombreux:

- prédominance du contrôle au détriment du soutien;
- besoins définis et moyens évalués en dehors de l'école;
- recherche de l'uniformité au détriment d'une saine différenciation;
- dépendance et conformité de l'école;
- fonctionnement administratif qui privilégie les exigences du centre par rapport aux impératifs de l'école.

2.5.2 Stratégie de centralisation et de prise en charge par l'État

L'État a organisé un réseau et s'est réservé les prérogatives d'orientation, de coordination et de financement par des politiques centralisatrices. Quelques avantages sont à mentionner:

- efficacité au niveau de la rapidité des acquis;
- consolidation au niveau du Québec d'un système bien structuré.

Toutefois, les inconvénients prédominent:

- le système est une fin en lui-même, délaissant son rôle instrumental;
- priorité aux besoins de masse par rapport aux besoins locaux;
- appareil bureaucratique complexe;
- désintéressement des populations locales;
- choix souvent équivoques et arbitraires.

2.5.3 Partage des responsabilités dans le réseau scolaire québécois

Nous composons ici avec un système de gestion pédagogique hautement centralisé:

- programmes détaillés;
- guides pédagogiques;
- manuels pour l'élève;
- livres du maître;
- encadrement précis, conforme, rigide;
- professeurs spécialistes;
- aucune marge de manoeuvre;
- aucun ajustement local;
- peu de latitude pour les besoins spécifiques;
- aucun incitatif pour la pratique d'une saine gestion.

La solution pourrait se trouver dans une plus grande flexibilité et un partage des responsabilités.

2.54 Des **constats communs sur la nécessité de renouveler les structures**

De nombreux acteurs posent un jugement sévère sur les structures actuelles du réseau de l'éducation.

Le Conseil supérieur de l'éducation (1992) reprend le constat d'effets néfastes d'une centralisation excessive. Il préconise d'affirmer davantage dans le système une logique de différenciation et de responsabilisation permettant un meilleur partage des responsabilités éducatives entre l'instance centrale et les instances locales qui exigent de fait un allègement des encadrements.

Le MEQ (1993) dénonce la contribution du système centralisé à limiter la responsabilité professionnelle des directions d'école et des enseignantes et enseignants, au point d'en faire des exécutants. Il propose de promouvoir une gestion pédagogique renouvelée qui mette en valeur les responsabilités professionnelles des enseignantes et enseignants et des directeurs d'école.

La Fédération des commissions scolaires du Québec (1995) a diagnostiqué quant à elle certains maux: centralisation, bureaucratisation, parcellisation des tâches et déresponsabilisation. Pour y remédier, elle prône une décentralisation dont les principaux objets sont les services éducatifs, la gestion des ressources humaines et certaines responsabilités au plan financier.

La Centrale de l'enseignement du Québec (1994) estime qu'une part importante des problèmes vécus dans le réseau vient d'une organisation du travail inadéquate. Cette organisation **contrôlante** et bureaucratique porte atteinte à l'autonomie professionnelle des enseignantes et enseignants en les reléguant à un rôle de simples exécutants. La **CEQ** suggère d'adopter un modèle d'organisation du travail enseignant dit du professionnalisme collectif, basé sur l'autonomie, la concertation et la collégialité.

En conclusion, on peut cerner deux carences majeures quant au réseau québécois de l'éducation: manque de flexibilité et mauvais partage des responsabilités.

2.6 **Conclusion: des changements s'imposent pour obtenir la note de passage**

Toutes sortes de pressions internes et externes au réseau démontrent la nécessité d'une réforme de l'éducation. Un besoin de changement s'érige en tendance significative dans ce constat: c'est le besoin de flexibilité, de marge de manoeuvre. Toutefois, s'il y a un aspect sur lequel l'école doit demeurer inflexible, c'est en tout ce qui touche l'accomplissement de sa mission éducative. Elle ne saurait souffrir d'aucun compromis.

Flexibilité dans les règles budgétaires, les structures, les négociations collectives, l'organisation du travail; peu importe la façon d'aborder les défis du monde de l'éducation, on ne peut en sortir: la flexibilité est la voie de changement qui s'impose d'elle-même.

CHAPITRE 3

DIAGNOSTIC ET NÉCESSITÉ D'UNE RÉORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE RÉSEAU DE L'ÉDUCATION

Les nouvelles réalités de vie et les problèmes actuels du réseau amènent les directrices et les directeurs à s'interroger sur l'organisation du travail éducatif en général et sur l'organisation de leur propre travail.

3.1 Nouvelles réalités et directions d'école

L'école primaire et secondaire n'est plus ce qu'elle était. D'une école très encadrée et très encadrante, nous sommes passés à une école beaucoup plus ouverte, à une école qui a peut-être trop voulu répondre à une foule d'exigences, de demandes venant d'un peu partout.

La directrice, le directeur d'école a vu son rôle se transformer au fil des ans: de simple exécutante ou exécutant de directives, il est devenu un gestionnaire pédagogique. Cette évolution de ses tâches correspond également à une évolution de l'école tant dans son contenu que dans son contenant. Le tissu humain s'est transformé, certes, mais également les valeurs, les attentes des parents, des élèves et de la communauté.

L'école se veut le reflet d'une société aux prises avec des difficultés de violence, de vandalisme, de problèmes de toxicomanie. Les directions d'école doivent faire face à ces phénomènes, doivent trouver et mettre en place des moyens "actuels" pour aider les élèves.

Gérer la diversité amène également l'école à faire face à une confrontation des valeurs, attitudes et comportements. Outre cette diversité de gestion que l'on retrouve dans l'école, il ne faut pas oublier toutes les problématiques générées par la gestion des ressources humaines: gérer l'écoute, gérer les défis des conventions collectives, des statuts précaires, du vieillissement des personnels, etc.

Nouvelles réalités d'aujourd'hui veut dire également pour les directrices et les directeurs, gérer les effets pervers de la régression des ressources humaines, matérielles et financières. Le défi à la mode est omniprésent: "Faire plus avec moins".

Gérer la diversité tant d'une école primaire que d'une école secondaire, c'est tout un défi; défi qui ne cesse de s'accroître avec la nouvelle mission de l'école. La

reconnaissance de l'importance des relations humaines, l'originalité et la créativité dans la solution des problèmes et même l'humour en éducation semblent entre autres, des pistes à étudier en relation avec l'avenir.

Ce n'est pas parce que l'école a changé, qu'elle change et changera **encore** et que la gestion de la diversité est de plus en plus complexe, qu'il faut tout balayer du revers de la main. Au contraire, il faut se servir de ce qui existe pour ajuster, pour compléter ce que l'on connaît et devenir ainsi comme le chercheur scientifique, curieux et à la recherche de nouvelles avenues, peut-être jusqu'ici insoupçonnées.

3.2 **Forces et faiblesses de l'organisation du travail dans le réseau scolaire identifiées par les directeurs et directrices d'école**

Au cours des derniers mois, par le biais d'activités spéciales (comité sur l'organisation du travail, colloque, enquête) et de ses activités régulières (assemblées provinciales), la FQDE a pu cerner les aspects que ses membres voudraient voir changés ou maintenus dans l'organisation actuelle du travail éducatif. Une analyse des résultats a permis de poser un diagnostic sur les forces et faiblesses du réseau et d'en tirer les conclusions suivantes:

- Conclusion 1: La majeure partie des modifications doivent porter sur les structures du réseau scolaire de même que, par voie de conséquence, sur le cadre législatif.
- Conclusion 2: Les améliorations les plus réclamées portent sur des aspects de l'organisation du travail sur lesquels l'école n'a que peu d'emprise; particulièrement sur les structures organisationnelles du réseau et les régimes de négociation.
- Conclusion 3: Les éléments les plus positifs dans l'organisation actuelle du travail demeurent ceux sur lesquels l'école a une certaine emprise (ex.: climat de travail et gestion stratégique) ou concernent les orientations générales du réseau (ex.: planification des programmes).
- Conclusion 4: Les principaux problèmes posés par l'organisation actuelle du travail dans l'ensemble du réseau **scolaire** sont:
- les structures organisationnelles: division du travail (répartition du pouvoir et des responsabilités dans le réseau), régimes de négociation;
 - l'encadrement: contrôle des commissions scolaires et du MEQ (règlements, directives, politiques, procédures, etc.), conventions collectives:

le manque de ressources et leur répartition.

3.2.1 Des faiblesses: les structures et les encadrements

Au niveau des structures:

a) Structures organisationnelles: Les structures (répartition des pouvoirs et responsabilités, division du travail, coordination des efforts) semblent être à la base des insatisfactions des directrices et des directeurs d'école et sont identifiées comme une cause majeure de la piètre performance du réseau de l'éducation. La centralisation inhérente aux divers paliers de la structure organisationnelle actuelle paraît être le coeur du problème.

b) Autonomie et partage des responsabilités: On rencontre ici des problèmes de même nature que ceux reliés aux structures organisationnelles. Le manque généralisé d'autonomie et de latitude dans la prise de décision fait en sorte que les directrices et les directeurs se sentent comme de simples exécutants peu responsables.

c) Évaluation des apprentissages: Les opinions des directrices et des directeurs sont partagées sur le sujet. Toutefois, on se rallie à l'idée qu'une évaluation ponctuelle, exigeante et commune à tous est vue comme un excellent moyen de constater si les objectifs éducatifs sont atteints, tout en laissant une certaine marge de manoeuvre à l'école.

d) Ressources financières: La répartition des ressources financières dans le réseau semble souffrir ici aussi d'un excès de centralisation qui "déresponsabilise" les directrices et les directeurs et les prive d'une autonomie minimale.

e) Communications: Le nombre de niveaux dans la structure du réseau crée des "interférences".

9 Coordination des efforts: On note une divergence dans les priorités des acteurs à tous les niveaux: les commissions scolaires concentrent leurs efforts sur l'administration; les fonctionnaires du MEQ sont détachés de la réalité des écoles. Celles-ci doivent composer avec des priorités autres que les leurs pour réussir à s'organiser.

Au niveau de l'encadrement législatif:

a) LIP: On reconnaît la légitimité de la LIP qui définit un cadre commun à tous ainsi que les droits et obligations des intervenants. On lui reproche une faiblesse au niveau de la structuration du niveau: école non au centre des préoccupations, multiplicité des paliers, double structure de participation des parents, etc. Elle ne permet pas assez d'autonomie et de pouvoir aux écoles pour répondre et s'adapter aux besoins et situations particulières de celles-ci.

b) Mode de détermination des conditions de travail des directrices et directeurs: Le régime actuel ne permet pas de réelles négociations. Celui-ci écarte les directrices et

directeurs des décisions et empêche la reconnaissance de la profession de même que la prise en compte de l'expertise et de la situation particulière des directrices et directeurs.

c) Négociations du secteur de l'éducation: L'absence de participation des directrices et directeurs et de la FQDE aux négociations du secteur de l'éducation est grandement déplorée. Le régime actuel relègue les directrices et directeurs à un rôle de simple exécutant qui doit faire appliquer des règles négociées à un niveau trop éloigné de l'école et de ses besoins réels quotidiens.

- Au niveau de l'organisation du travail à l'école:

a) Parents: Les directrices et directeurs estiment qu'il est capital pour l'école de faire une place aux parents dans la gestion éducative. Toutefois, la présence de deux structures de participation (comité d'école et conseil d'orientation) constitue une faiblesse (lourd processus de consultation, relations confuses, dispersion des énergies et des ressources, accroissement de la tâche de la directrice et du directeur qui doit "naviguer" entre les instances).

b) Intervenants du milieu: On déplore les attentes grandissantes des divers intervenants qui considèrent l'école comme un fourre-tout et ne se préoccupent pas de la mission première de celle-ci.

c) Allocation financière: L'allocation actuelle est minimale et ne permet plus à l'école de répondre aux besoins des clients (élèves, personnel enseignant et parents) en terme de ressources pédagogiques et matérielles.

d) Soutien apporté par les commissions scolaires et le MEQ dans la gestion quotidienne des écoles: L'absence des règlements, directives, procédures, politiques et contrôles brime toute initiative, autonomie, responsabilité et réflexion locales. Les échéanciers et l'absence de cohérence dans les directives et les politiques viennent encore alourdir la tâche de la directrice ou du directeur qui doit délaissé son rôle de leader pédagogique pour consacrer son temps et ses ressources à des tâches administratives pour "assouvir" les structures.

e) Gestion des ressources humaines et des relations de travail: Les avis sont partagés en ce domaine:

- Les arguments positifs ont trait au besoin de maintenir une instance centrale possédant une expertise en ces matières.

Du côté négatif, on insiste sur les contraintes amenées par les conventions collectives qui créent un système complexe et lourd à gérer.

f) Conditions de travail contenues dans les diverses conventions collectives: La principale doléance est reliée aux tâches trop divisées ou trop compartimentées: aucune marge de manoeuvre possible, problèmes de répartition de la tâche, lourdeur. On dénonce également l'éloignement trop grand entre les négociations concernant les conditions de travail et l'école où l'on est obligé de faire appliquer les décisions qui en résultent. L'organisation du travail actuelle fait de l'enseignante ou de l'enseignant non plus un pédagogue mais un simple exécutant, comme le souligne également la CEQ.

g) Conditions de travail des directrices et directeurs d'école: Celles-ci ne reflètent pas les responsabilités qu'ils ont à assumer quotidiennement. Les salaires et avantages sociaux, le perfectionnement, le temps compensatoire, l'autonomie et l'imputabilité, les horaires de travail et l'absence de recours et de forum où donner leur opinion sont les principaux points particuliers que les directrices et directeurs voudraient voir améliorés.

h) Professionnalisme des personnels: Ici encore, les avis sont partagés. Bon nombre estime que les personnels agissent en véritables professionnels alors que d'autres affirment qu'il n'y a pas de place pour le professionnalisme dans le système actuel pour diverses raisons.

i) Ouverture des personnels au changement: Certains pensent que l'ouverture des personnels au changement est relativement bonne, dans le contexte actuel alors que d'autres disent se buter à des personnels difficiles à faire bouger.

3.2.2 Des **forces: les orientations communes du réseau et les marges de manoeuvre dévolus à l'école**

Même si le réseau scolaire québécois connaît sa part de faiblesses, la majorité des directeurs et directrices d'école ainsi que les autres intervenants dans le domaine, croient qu'il existe des acquis et des façons de faire qu'on doit se garder de balayer du revers de la main sous prétexte de changer les choses et d'innover. On doit plutôt tenter de les conserver et de les adapter aux changements introduits ailleurs dans l'organisation du travail.

a) Planification des programmes: Les directrices et directeurs d'école sont d'accord pour conserver le système actuel de planification des programmes presque intégralement. Cependant, certains aspects pourraient être améliorés: restreindre le nombre d'objectifs de formation, donner une plus grande marge de manoeuvre aux écoles et aux commissions scolaires, avoir une vision à plus long terme.

b) Climat de travail à l'école: Celui-ci est encore très bon dans la plupart des écoles. Il reste, malgré tout, à la merci des décisions politiques, du rétrécissement de la marge de manoeuvre au niveau local et du désabusement de certains professionnels plus âgés.

c) Gestion stratégique au niveau de l'école: Elle ressort comme étant l'un des points le plus positifs de l'organisation du travail, dans le réseau scolaire. Elle prend le plus

souvent la forme de l'élaboration et la mise en oeuvre du projet éducatif. Celui-ci incarne la marge de manoeuvre et l'autonomie accordées aux écoles. Les directrices et directeurs estiment néanmoins avoir besoin de plus d'autonomie.

d) Gestion quotidienne de l'école: C'est l'une des forces dans l'organisation du travail actuelle dans le réseau de l'éducation. Elle demeure un moyen privilégié par lequel on peut orienter les ressources vers les services aux élèves et assurer une marge de manoeuvre à l'école. Les directrices et directeurs estiment cependant que les tâches sont souvent lourdes et complexes. Ceux-ci sont aux prises avec de nombreuses contraintes qui les forcent à se disperser et à voir tout sans pouvoir rien s'approprier ni planifier.

e) Participation des personnels à la gestion: Cette formule contribue au développement de la consultation, de la collaboration et du partage des responsabilités. C'est un élément des plus positifs de l'organisation du travail à l'école. Par contre, si la gestion participative est une force à l'école, il semble qu'au niveau de la commission scolaire, ce soit beaucoup moins vrai, le conseil de gestion n'étant qu'un organe consultatif ou d'information.

f) Participation de la directrice et du directeur à la pédagogie: Elle fait incontestablement partie des tâches de la directrice et du directeur. Le leadership exercé en cette matière par ceux-ci, demeure un moyen efficace pour motiver le personnel enseignant et démontrer son propre professionnalisme. L'obstacle majeur à la participation active des directions à la pédagogie est la charge inhérente à ses autres tâches. Un espace doit être consolidé pour que la directrice et le directeur puissent assumer le rôle de leader pédagogique.

3.3 Conclusion: une réorganisation du travail nécessaire et propice

Le diagnostic posé par la FQDE et ses membres, les nouvelles réalités dans la société québécoise, les défis propres au nom de l'éducation et leurs impacts sur le travail des directions d'école en appellent à une inévitable réorganisation du travail éducatif au Québec. Cependant, avant de proposer une stratégie de réorganisation du travail, il faut identifier les finalités ou les objectifs qui devraient guider toute démarche de réorganisation dans le secteur de l'éducation, l'idée n'étant pas de renouveler pour le pur plaisir de la chose.

3.4 Finalités de la réorganisation

Les moyens proposés afin de réorganiser le travail éducatif dans le réseau devront être axés sur les trois grands objectifs suivants:

- Réussite éducative
- Qualité des services aux clients

- Rationalisation des coûts au profit des élèves et des écoles

3.4.1 Réussite éducative

Les objectifs de diplomation énoncés par le Conseil supérieur de l'éducation et le Ministère de l'éducation devront servir de cibles afin de redresser la situation,

3.4.2 Qualité des services offerts aux clients

Les élèves et les parents demeurent les clientèles que doivent desservir et satisfaire les établissements d'enseignement, ceux-ci étant eux-mêmes la clientèle des commissions scolaires et du MEQ. Les moyens de réorganiser le travail doivent donc améliorer la qualité des services offerts par chacun dans le réseau.

3.4.3 Rationalisation des coûts au profit des élèves et des écoles

La FQDE donne une orientation bien claire à cet objectif. La diminution des coûts devra profiter aux élèves et permettre de dégager une marge de manoeuvre au niveau des écoles.

CHAPITRE 4

AVENUES POUR UN RENOUVELLEMENT DU RÉSEAU DE L'ÉDUCATION

Les trois premiers chapitres ont permis d'identifier les pressions militantes en faveur d'une réorganisation du travail au sein du système québécois d'éducation et d'en démontrer clairement la nécessité.

Avant de présenter la stratégie que la FQDE propose pour réorganiser le travail éducatif de façon à atteindre les trois objectifs visés (réussite éducative, qualité des services offerts aux clients, rationalisation des coûts au profit des élèves et des écoles), il est important de décrire les tendances récentes en matière de gestion, éducative et de gestion des organisations. Il faut également regarder ce qui se fait dans les entreprises et les écoles, ici comme ailleurs et relever les propositions des acteurs du monde de l'éducation afin de rechercher des solutions éprouvées et innovatrices. C'est sur la base de ces expériences, de ces principes de gestion moderne et de ces recommandations que la FQDE proposera sa vision de la réorganisation du travail scolaire et les moyens pour y parvenir.

4.1 Recherches et tendances mondiales en gestion éducative

Le réseau québécois d'éducation, comme toutes les organisations publiques de par le monde, est confronté à de nouvelles problématiques qui remettent en question son mode de fonctionnement.

La présente section se veut une incursion dans le monde de la gestion éducative cherchant à explorer les différentes tendances et à relever l'incidence de l'organisation du travail éducatif sur la réussite éducative.

4.1.1 Facteurs favorisant la performance des écoles

Il existe un consensus sur certains éléments permettant d'influer sur la performance d'un établissement d'enseignement.

Selon une étude du Ministère de l'Éducation dans son document "Les facteurs qui façonnent une bonne école" (1990), on peut dégager six facteurs précis dont la présence, à l'intérieur de l'établissement, conditionnent directement la réussite des élèves:

- “1) Non seulement l'établissement scolaire doit avoir des objectifs, mais ceux-ci doivent être explicites, cohérents et formulés avec une grande clarté.
- 2) Tout le personnel de l'école, les élèves et, dans toute la mesure du possible, les parents eux-mêmes doivent avoir eu l'occasion de discuter de ces objectifs et de les faire leurs.
- 3) De même, ces objectifs doivent avoir marqué de leur empreinte l'ensemble de l'établissement scolaire et, notamment son curriculum, sa pédagogie, le matériel didactique qu'il utilise, l'évaluation des élèves qui le fréquentent et la discipline qui y règne.
- 4) La maîtrise des apprentissages de base doit être considérée comme prioritaire. La définition de ce que l'on entend par “apprentissages de base” varie quelque peu d'une auteure ou d'un auteur à l'autre, mais l'accent y est généralement mis sur des connaissances et des habiletés d'ordre intellectuel acquises avant tout à la faveur d'une étude de la langue, des mathématiques et de l'histoire ou d'une initiation méthodique aux institutions et aux rouages sociaux.
- 5) La direction de l'établissement et son corps enseignant doivent, chacun selon le rôle qui lui est propre, avoir le souci d'une compétence à jour et d'un perfectionnement continu, croire aux possibilités des personnes avec qui ils travaillent et se considérer, du fond d'eux-mêmes, comme engagés dans une oeuvre qui en vaut vraiment la peine.
- 6) L'évaluation des élèves doit être régulière et effectuée à partir de règles claires, elles-mêmes appliquées avec justice et constance.”

Ces conclusions sont basées sur une recension exhaustive de la littérature empirique dans le domaine.

D'autres études sont présentées:

Wang, **Haertel** et Wal berg (1993)

Marceau (1993)

Brasard et al (1986)

Brunet, Brassard et Corriveau (1991) (tableau 4.5).

Ces études en arrivent à cerner des facteurs de réussite scolaire similaires à ceux identifiés dans le reste de la littérature: autonomie, participation et consultation, évaluation, climat organisationnel positif, délégation, etc...

TABLEAU 4.5
FACTEURS D'EFFICACITÉ DES ÉCOLES QUÉBÉCOISES

Facteurs	Écoles primaires	Écoles secondaires
Leadership de la direction	<p>Tendance à ne pas abuser de la position hiérarchique pour s'imposer et reconnaissance des limites de la compétence de la direction</p> <p>Ouverture à la discussion et au travail d'équipe</p> <p>Tendance à favoriser l'initiative et le rendement, à faciliter l'exécution du travail et à reconnaître les réactions individuelles au travail</p> <p>Bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés et attitude de support face aux subordonnés dans leur travail</p> <p>Philosophie de gestion basée sur l'équité, l'exercice souple de l'autorité et favorisant les relations interpersonnelles avec les subordonnés</p> <p>Partage du leadership et gestion participative</p>	<p>Entretien de relations amicales avec les subordonnés au travail et en dehors du travail</p>
Climat organisationnel	<p>Support du leader élevé</p> <p>Travail d'équipe plus fréquent</p> <p>Confiance mutuelle plus grande</p>	<p>Processus de contrôle des objectifs à atteindre par l'école délégué aux échelons intermédiaires (direction, personnel enseignant) et inférieurs (élèves, parents) avec un sentiment de responsabilité.</p> <p>Consultation restreinte au niveau de la commission scolaire mais volonté des enseignantes et enseignants, des directions et des élèves d'exercer une plus grande influence sur les décisions et de diminuer l'influence du personnel de la commission scolaire</p> <p>Objectifs élevés</p> <p>Climat de confiance, de coopération d'entraide et de support à tous les niveaux</p> <p>Réceptivité aux idées et innovations des enseignantes et enseignants et des élèves</p> <p>Enseignantes et enseignants et élèves motivés et fiers de leur école</p>
<p>Source: Brunet, L., Brassard, A. et Corriveau, L. (1991), <i>Administration scolaire et efficacité dans les organisations</i>, Ottawa, Ont., Éditions Agence d'Arc, 215 pages.</p>		

On peut dégager deux pistes de ces recherches et études:

- 1° c'est au niveau de l'école que se gagne ou se perd la bataille de la réussite éducative et de l'apprentissage;
- 2° plusieurs des pratiques qui façonnent les meilleures écoles ont trait d'une façon directe ou indirecte à l'organisation du travail. Des visées éducatives claires, un leadership partagé supportant ces orientations, une cohérence entre les aspects opérationnels et quotidiens avec les buts poursuivis, une mobilisation et un engagement de tous permettant de créer un climat favorable à la performance scolaire, une évaluation constructive basée sur ces orientations, une gestion éducative reposant sur l'autonomie, la responsabilisation, et la participation constituent tous et chacun des éléments particuliers de l'organisation du travail typique dans les écoles performantes. L'organisation du travail n'est pas le seul déterminant de la performance éducative et de l'apprentissage, il faut en convenir. Par contre, on doit inévitablement s'en préoccuper car elle a une influence sur les autres déterminants: comment par exemple améliorer la gestion de la classe ou mettre l'accent sur l'enseignement et la pédagogie sans penser modifier les tâches et les responsabilités des enseignantes et enseignants et des directions d'école? Les principes et les pratiques relevés ici représentent des valeurs sûres sur lesquelles la FQDE misera à travers sa stratégie de réorganisation du travail.

4.1.2 Situation européenne en éducation

L'étude des expérimentations européennes permet de constater que certains problèmes ne sont pas particuliers au Québec mais surtout d'apprécier les solutions apportées comme autant de pistes pour une réforme québécoise.

Dans son rapport de mission sur l'organisation du travail effectuée dans quatre pays d'Europe, la CEQ dégage quatre constats au niveau des systèmes scolaires analysés:

1. lien évident entre l'organisation du travail, le système éducatif, le système social et le système de relations de travail;
2. omniprésence du phénomène de la décentralisation;
3. période de grandes transformations dans le monde de l'éducation;
4. importantes pressions du contexte économique sur le système d'éducation.

Dans un tel contexte, la décentralisation n'est, ni plus ni moins, qu'un exercice de déconcentration, c'est-à-dire une décentralisation de la prise de décision sans la décentralisation des ressources inhérentes à cet exercice.

Danemark (5 millions d'habitants):

La CEQ définit leur système par le constat suivant: coopération, consensus et reconnaissance du professionnalisme. Les municipalités représentent les principaux gestionnaires de l'éducation. L'école a une autonomie très grande. Elle possède un comité composé de sept parents, deux élèves, deux employés et de la direction, qui gère le budget et peut faire des recommandations sur le curriculum.

La structure administrative est légère et les décisions se prennent souvent par consensus. De façon générale, on constate dans ce système scolaire une tendance à la "débureaucratisation" et à une amplification du rôle de l'école dans la prise de décision.

Finlande (5 millions d'habitants):

Le système scolaire finlandais est en crise. Afin de redresser la situation, le pays a entrepris un large mouvement de décentralisation. Les communes gèrent maintenant les écoles par le biais d'une commission de l'éducation et d'une administration des politiques scolaires. Au niveau de l'école, il y a un comité de gestion composé de la direction et de trois enseignantes ou enseignants, et un comité d'école composé de la direction et de parents désignés par la commune.

Suède (8,7 millions d'habitants):

Le domaine de l'éducation est administré par les 286 municipalités. Celles-ci doivent respecter certains standards établis par l'état. Au niveau des municipalités, l'éducation relève d'une commission de l'éducation et l'éducation préscolaire relève du secteur des affaires sociales. L'agence nationale de l'éducation a pour mandat le suivi et l'évaluation du système d'éducation en fonction des objectifs et standards définis par l'État. L'école possède cependant une grande marge de manoeuvre pour l'atteinte des objectifs nationaux. Au niveau de l'organisation du travail, le travail d'équipe est répandu. L'équipe-école possède plusieurs responsabilités. La direction maintient dans ses activités, une tâche d'enseignement, ce qui, selon la CEQ, renforce son leadership au niveau de l'école.

Écosse (5 millions d'habitants):

Le principal débat en éducation est celui de la décentralisation. L'administration de l'éducation relève de douze communautés régionales. Un département de l'éducation gère dans chacune des régions les budgets et politiques. Enfin, une commission d'élus municipaux a la responsabilité politique. La négociation des conditions de travail et des salaires se fait au niveau national. On constate en Écosse une volonté d'accroître la concurrence entre les écoles.

Il existe plusieurs points de convergence entre la problématique québécoise et celle des pays européens: un contexte de rationalisation des ressources, des coûts à réduire, une performance scolaire à accroître, une mobilisation des intewenants à favoriser, une remise en question de la centralisation des pouvoirs. Toutefois le débat européen sur la

TABLEAU 4.8

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION ROYALE SUR L'ÉDUCATION (ONTARIO) PORTANT SUR L'ÉDUCATION EN PARTENARIAT COMMUNAUTAIRE ET LES AUTRES ASPECTS DU SYSTÈME ÉDUCATIF

Éducation en partenariat communautaire
<ul style="list-style-type: none"> - Mise sur pied dans chaque école de l'Ontario d'un conseil scolaire communautaire dont les membres proviendrait des secteurs suivants: parents, étudiants (à partir de la 7^{ème} année), enseignantes et enseignants, groupes ethniques et religieux locaux, prestataires de services (gouvernementaux ou autres), administration municipale, clubs sociaux et organismes de bienfaisance, milieu des affaires (108) - Plan d'action dressé par la directrice ou le directeur d'école pour l'établissement et la mise en oeuvre du conseil scolaire communautaire (109) - Conseils scolaires tenus de supporter le travail de la directrice ou du directeur d'école concernant le conseil scolaire communautaire et de suivre les progrès des conseils scolaires communautaires (110) - Personnel de liaison disponible pour aider les directrices et les directeurs à renforcer les liens entre l'école et la communauté (111) - Comité chargé d'étudier la réforme des services à l'enfance (112)
Pouvoirs et prise de décision
<ul style="list-style-type: none"> - Au moins un élève avec le droit de vote aux conseils scolaires (143) - Rôle de représentation et de consultation des conseils d'élèves (144) - Création au niveau national du conseil des élèves et des jeunes (145) - Élaboration d'une charte des droits et responsabilités des élèves (146) - Élaboration d'une charte des droits et responsabilités des parents (150) - École devant rendre compte des moyens mis en oeuvre pour augmenter la participation des parents à l'apprentissage scolaire des enfants (153) - Politique exigeant que les conseils scolaires cèdent une partie de plus en plus importante du budget des écoles aux directrices et directeurs (149)
Financement de l'éducation
<ul style="list-style-type: none"> - Réitération du rôle de l'État dans la juste répartition des fonds, le financement égal par élève et la péréquation (159) - Plafonnement à 10% de leur budget des revenus des taxes foncières perçues par les conseils scolaires (160) - Obligation pour le propriétaire d'assigner ses taxes scolaires au système scolaire qu'il veut appuyer (161)
Redevabilité du système
<ul style="list-style-type: none"> - Création de l'office de la redevabilité et de l'évaluation de l'apprentissage avec entre autres mandats d'établir des indicateurs de rendement du système à être utilisés par les conseils scolaires et les instances provinciales et des lignes directrices sur le contenu des rapports annuels des conseils scolaires et du Ministère de l'éducation et de la formation (163-165)

aspects du système appelés à changer en vertu de la réforme (pouvoirs et prise de décision, financement de l'éducation et redevabilité du système) sont regroupées au tableau 4.8. Le fait saillant au niveau du partenariat communautaire est la création dans toutes les écoles d'un conseil scolaire communautaire (Commission royale sur l'éducation, 1994, p. 13):

"(...) la Commission estime que chaque école devrait avoir son conseil scolaire communautaire composé de parents, d'enseignantes et d'enseignants, d'élèves et de membres de la collectivité, qui sous la présidence de la directrice ou du directeur de l'école, aurait la responsabilité de puiser dans le milieu les personnes-ressources aptes à assumer certaines des trop nombreuses tâches du personnel enseignant".

La directrice ou le directeur d'école sera chargé du fonctionnement de cet organisme et quelques moyens sont énoncés afin de l'appuyer dans cette tâche. Au chapitre des pouvoirs et de la prise de décision, une plus grande place est faite aux élèves et aux parents dans le système scolaire (charte des droits et responsabilités, participation). On recommande aussi une décentralisation des budgets des écoles à leurs directions, décentralisation allant des conseils scolaires (l'équivalent des commissions scolaires) vers les écoles. On pose toutefois des conditions à cet exercice de décentralisation: écoles se donnant un projet éducatif: conseil scolaire assurant le suivi du projet; participation des enseignantes et enseignants aux décisions touchant les programmes d'études, l'évaluation, le perfectionnement professionnel et la dotation; école se donnant les moyens pour aller au-devant des élèves, des parents et de la collectivité. Les recommandations de la Commission concernant les rôles accrus dévolus aux directions d'école visent à confier la pleine gestion des écoles à celles-ci et à leur déléguer plus d'autorité que la plupart n'en détiennent présentement. Les directrices et directeurs devraient partager la responsabilité avec le conseil scolaire en ce qui concerne l'embauche du personnel et le budget. Consulter les parents, faire les liens avec la communauté et associer le personnel enseignant à la gestion constituent l'aperçu des tâches et responsabilités de la direction. La Commission se permet même d'ajouter à l'attention de ceux qui les trouvent exigeantes: "que celui ou celle qui n'est pas à la hauteur s'abstienne!" (Commission royale sur l'éducation, 1994, p.58).

4.1.5 Étude de l'ADSL

En plus d'une abondante revue de la littérature, l'étude de l'ADSL (1995) comportait une enquête sur le terrain. Neuf établissements primaires et secondaires du Saguenay-Lac-St-Jean constituaient l'échantillon. Dans chacun des établissements, il devait y avoir une expérience innovatrice en vigueur se traduisant par des modifications à l'une ou l'autre des cinq dimensions de l'organisation du travail étudiées: structures hiérarchiques, frontière des tâches (cadre d'aménagement des tâches), aménagement du temps de travail, ressources humaines (ratio maître-élèves) et processus (procédés pédagogiques, mécanisme de participation à la gestion et à la prise de décision, etc...)

En résumé, l'étude de l'ADSL montre que les modifications à l'organisation du travail avec l'incidence la plus positive et la plus marquée **sur** la réussite éducative ont trait à la modification des processus (procédés pédagogiques, participation à la gestion et à la décision, supervision, communication, etc.). La frontière des tâches et l'aménagement du temps de travail sont d'autres dimensions pouvant être modifiées pour améliorer la performance éducative, alors que des modifications aux ressources humaines (ratio maître-élèves) ne semblent pas avoir d'**influence**. Quant aux modifications des structures, le peu de marge de manoeuvre laissé au niveau local pour innover à ce niveau ont fait en sorte que les expériences de ce genre demeurent très rares. Il est donc très difficile de se prononcer sur l'impact de ce genre de modification à l'organisation du travail à partir des résultats de l'enquête mais la littérature donne à penser que cet impact devrait être positif et important, surtout si l'on s'oriente vers des structures favorisant la flexibilité et l'autonomie des **intervenants** de première ligne.

4.1.6 Constats

Quelques constats évidents se dégagent de ces recherches et innovations:

- 1° l'école est un point névralgique du réseau qui devra se retrouver au centre des préoccupations lors de tout exercice de réforme;
- 2° l'école doit se prendre en main: décentralisation des pouvoirs et des responsabilités, engagement de la communauté, gestion participative, autonomie professionnelle des enseignantes et enseignants, etc;
- 3° l'école doit se recentrer sur sa mission première: l'enseignement et pour ce faire, elle a besoin d'une marge de manoeuvre lui permettant de trouver des solutions répondant aux besoins et aux aspirations spécifiques de son milieu.

Ainsi donc, on peut affirmer que du côté de l'organisation du travail éducatif, la tendance que l'on remarque est de rapprocher la prise de décision des intewenants de première ligne que sont les enseignantes et enseignants, les directions et la communauté. La reconnaissance des enseignantes et enseignants comme des professionnels autonomes et responsables, la gestion participative, l'engagement poussé de la communauté, la prise en charge de l'éducation par les gouvernements locaux ainsi que l'orientation des ressources et des processus sur l'enseignement sont des signes de la tendance à la décentralisation que l'on dénote dans la littérature et dans le monde.

4.2 Tendances récentes en gestion

Depuis une quinzaine d'années, les entreprises ont dû affronter de nouvelles réalités. A bien des égards, leur situation ressemblait à celle vécue aujourd'hui par le réseau scolaire québécois: problèmes de performance (efficacité et efficience), doléances d'une clientèle de plus en plus capricieuse, insatisfaction du personnel, modes de gestion datant d'une autre ère, relations de travail conflictuelles, dysfonctionnements **structurels**,

organisation du travail rigide et bureaucratique, etc.

Afin de régler leurs problèmes, ces entreprises ont eu recours à de nouveaux principes et moyens à partir desquels s'est développé un nouveau paradigme en gestion.

Pour mieux situer les principes de la gestion renouvelée, il est nécessaire de présenter brièvement les principes du paradigme traditionnel.

4.2.1 Gestion traditionnelle

Le modèle traditionnel de gestion s'est élaboré au cours du siècle présent en s'inspirant des nombreuses théories de gestion et d'organisation du travail qui ont vu le jour durant cette période.

Taylorisme:

C'est l'organisation scientifique du travail (OST), basée sur 5 postulats suivants:

- 1- la dichotomie entre la conception et l'exécution des tâches (division du travail);
- 2- l'existence d'une méthode de travail optimale ("One Best Way") pour l'exécution de n'importe quelle tâche;
- 3- l'individualisation du travail (parcellisation et spécialisation du travail: 1 ouvrier = 1 geste);
- 4- la rationalité économique du travailleur;
- 5- la communauté d'intérêts entre les employés et les gestionnaires.

Théories administratives classiques: (Fayol et Weber)

Les facteurs psychologiques (réalisation de soi) et sociologiques (appartenance au groupe) sont déterminants quant à la satisfaction et la productivité au travail des individus. La direction doit faire preuve de leadership.

Théorie X et théorie Y:

Théorie X: La direction doit contrôler le travail des employés de façon contraignante puisque ceux-ci sont hostiles au travail, fuient les responsabilités, manquent d'ambition et sont facilement manipulables.

Théorie Y: L'homme est capable de se motiver, de se responsabiliser, d'être créatif et innovateur dans la résolution des problèmes de l'entreprise.

En reliant les deux théories, l'organisation peut tirer le maximum de ses ressources

humaines en développant les capacités personnelles de ses employés et en mettant celles-ci au service de l'entreprise.

Résultats de la gestion traditionnelle:

On ne peut que constater les piètres résultats de la gestion traditionnelle dans le monde d'aujourd'hui:

- incapacité de l'entreprise de rencontrer ses objectifs de productivité, (qualitativement et quantitativement parlant) et de satisfaction des employés;
- aliénation des employés (changement dans leurs attentes);
- perte de motivation des employés;
- impossibilité de l'entreprise de s'adapter au marché, par manque de flexibilité (sur-spécialisation).

En regard de ces résultats, on comprend mieux encore la nécessité de renouveler ce modèle.

4.2.2 Gestion renouvelée

En plus des résultats médiocres obtenus par la gestion traditionnelle, la dynamisation et la complexification des environnements organisationnels décrites au premier chapitre appellent à la révision du paradigme traditionnel de gestion.

C'est ainsi qu'un paradigme moderne s'élabore autour de nouveaux principes, provenant tant de l'expérience que du raisonnement logique ou des recherches scientifiques. On constate au tableau 4.11 le monde qui sépare le modèle traditionnel et le modèle renouvelé. Ce sont ces tendances modernes qui composent le modèle renouvelé que nous tenterons de résumer dans les pages qui suivent.

Flexibilité:

C'est la capacité de la structure organisationnelle d'être réceptive et adaptable aux changements de façon fonctionnelle. Les responsabilités et les pouvoirs se décentralisent. Le centre de décision est déplacé là où se passe l'action de façon à rendre l'organisation apte à réagir au changement plus efficacement. C'est l'aplatissement de la structure.

Autonomie:

C'est le degré de liberté que possède une personne, une organisation. Ce principe réfère à l'idée de marge de liberté qui consiste à permettre aux différentes unités d'une organisation de développer localement et par elles-mêmes les innovations adaptatrices à la réalisation de ce que l'on a à faire. Réponse rapide aux besoins des clients, adaptation aux circonstances variables, pleine utilisation des compétences et habiletés

TABLEAU 4.11

GESTION TRADITIONNELLE VS GESTION RENOUVELÉE

	Gestion traditionnelle	Gestion renouvelée
Postulat de base	La performance vient de la spécialisation et de la simplification des tâches des employés	La performance vient de la maîtrise des moyens d'accomplir les tâches, de l'engagement dans la prise de décision et de l'initiative de l'employé
Contexte	Stable et simple	Turbulent et complexe
Structures organisationnelles	Pyramidale et bureaucratique (voir tableau 4.10)	Polycellulaire et flexible (voir tableau 4.10)
Organisation du travail	Centralisation et spécialisation	Décentralisation, enrichissement des tâches et travail d'équipe
Supervision	Directive et contrôlante basée sur la relation hiérarchique	Supportante et facilitante basée sur la compétence et l'animation
Contrôle	Uniformisation des méthodes de travail	Uniformisation des objectifs à atteindre et mobilisation
Formation	Minimale et centrée sur les tâches	Continue et générale mettant l'emphase sur la polyvalence , la résolution de problèmes et les habiletés interpersonnelles
Partage de l'information	Limité	Étendu
Rémunération	Basée sur l'évaluation des emplois	Basée sur les qualifications et les comportements: partage des bénéfices
Relations de travail	Conflictuelles et axées sur les intérêts divergents et l'affrontement	Coopératives et axées sur les intérêts communs et la résolution des problèmes

des employés sont les objectifs poursuivis par l'augmentation de l'autonomie sous-jacente à la structure organisationnelle renouvelée.

Cohérence et ouverture:

L'autonomie plus grande préconisée par le nouveau paradigme de gestion pourrait facilement mener à l'anarchie. C'est pourquoi il faut se donner les moyens de réintégrer les différents éléments du travail réalisés de façon autonome par les groupes ou les individus.

Cohérence interne : consiste à aligner les différents systèmes de l'organisation vers les objectifs entendus et poursuivis afin que chaque composante de l'organisation contribue à leur atteinte.

Cohérence externe : réfère à l'adaptation de l'entreprise aux contextes dans lesquels elle évolue (ouverture sur le monde). Il doit par ailleurs exister une cohérence évidente entre l'interne et l'externe.

Culture organisationnelle:

C'est l'ensemble structuré de valeurs, de croyances et de représentations partagées par les acteurs façonnant le type de gestion et les comportements des employés. Si on peut influencer la culture on peut changer les comportements des employés, d'où l'intérêt de l'entreprise.

Mobilisation:

Elle est la prise en compte et la canalisation des énergies humaines dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Le but visé par le processus de mobilisation est de susciter l'engagement des employés dans la poursuite des buts organisationnels et de créer une congruence entre les objectifs de l'entreprise et ceux des employés. La participation des employés (partage du pouvoir) constitue le cœur de la stratégie de mobilisation (voir tableau 4.14). Le partage de l'information, le partage et l'amélioration continue des compétences, le partage des bénéfices et la négociation collective sont d'autres moyens complémentaires concrets permettant d'arriver à la mobilisation souhaitée.

Responsabilisation:

La responsabilisation est un corollaire de l'accroissement de l'autonomie et de la flexibilité **structurelle**. Elle se définit comme "l'obligation de fournir les résultats attendus dans un contexte où un individu sait ce qu'il a à faire et connaît sa marge de liberté et ce sur quoi il sera évalué" (Fabi et Jacob, 1994, pp.50-51). C'est un moyen de contrôle formel dans le modèle de gestion renouvelée.

Le groupe ou l'individu à qui on a confié des responsabilités plus grandes sera imputable de ses actes. Alors que dans le modèle traditionnel, seule la responsabilité de se conformer aux méthodes déterminées par les supérieurs revenait aux employés, dans le modèle renouvelé, le groupe ou l'individu est responsable des résultats mais reste maître des méthodes à employer dans la mesure où les résultats sont atteints d'une façon convenable et respectueuse du projet, de la stratégie ou de la mission d'entreprise. Au niveau des méthodes de travail, s'il est désormais une responsabilité qui

TABLEAU 4.14
FORMULES DE PARTICIPATION ET DE PARTENARIAT

Types	Exemples
Participation “informelle”	<ul style="list-style-type: none"> -Consultation informelle des subordonnés -Délégation de tâches de gestion Style de gestion participatif
Participation aux décisions du travail	<ul style="list-style-type: none"> -Sondages d’opinion -Programmes de suggestions -Enrichissement des tâches -Cercles de qualité -Groupes de production -Groupes semi-autonomes
Participation aux bénéfices	<p><u>Monétaires:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Partage des gains de productivité -Partage des profits -Régime d’achat d’actions <p><u>Non monétaires:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Politiques de main-d’oeuvre et protection de l’emploi -Investissements en formation -Programmes de qualité de vie au travail -Pratiques de GRH innovatrices
Participation syndicale	<ul style="list-style-type: none"> -Négociation collective -Comités conjoints -Application de la convention -Négociation permanente -Représentation au Conseil de direction
<p>Source: Corporation Professionnelle des Conseillers en Relations Industrielles du Québec (CPCRIQ) (1992), <u>Relations du travail: nouvelles pratiques</u>, Montréal, Corporation Professionnelle des Conseillers en Relations Industrielles du Québec, p. 15.</p>	

incombe à l'individu ou au groupe, c'est celle du questionnement et du renouvellement des méthodes (Boyett et Conn, 1991). Toutes les dispositions étant prises pour favoriser l'innovation et la créativité, il faut encore que les employés livrent la marchandise pour que l'ensemble du système soit efficace.

Apprentissage:

Ce principe nous force à réapprendre que le travailleur, qu'il soit cadre, employé de soutien ou manoeuvre, possède un potentiel de perfectionnement qui ne demande qu'à être exploité" (Fabi et Jacob, 1994, p.51).

Comme on a pu le voir dans le cadre de la mobilisation, la formation joue un rôle clé dans le cadre d'un renouvellement des structures organisationnelles. La formation peut être définie comme l'ensemble des activités qui visent à rendre les employés capables d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou susceptibles de leur être confiées. Elle suppose un transfert, voire un partage de connaissances entre la direction et la main-d'oeuvre. La formation à dispenser doit être utilisable dans l'action sans être seulement technique (Galambert, 1987).

4.2.3 Constats

Cette section nous a permis de faire un tour d'horizon des grands principes qui ont marqué la gestion des entreprises par le passé et ceux sur lesquels ces derniers s'appuient pour réorganiser le travail. Les expériences et les réformes envisagées dans le monde de l'éducation sont imprégnées de ces tendances modernes. Et si le langage employé dans la présente section diffère de celui auquel sont habitués les acteurs du monde de l'éducation, il reste que les principes de fond de la gestion renouvelée des organisations sont les mêmes que ceux de la gestion éducative moderne.

4.3 Recommandations des intervenants du milieu

Depuis quelques années déjà, et de façon plus soutenue récemment, l'intérêt pour la question de la réorganisation du travail éducatif croît au Québec et des moyens divers de réformer le réseau de l'éducation sont discutés de plus en plus. Ces propositions et ces recommandations de changement émanent des principaux intéressés, soit les organisations regroupant les grands groupes d'acteurs oeuvrant au sein du réseau: Ministère de l'éducation, commissions scolaires, enseignantes, enseignants, cadres scolaires, parents, directions d'école, etc... Ils ont tous réfléchi à une transformation des structures **et** des modes de fonctionnement et ont présenté leur propre vision du changement. Seront donc présentées ici les positions les plus articulées et diffusées des différents acteurs. **A** leur lecture, on pourra se rendre compte que la plupart des visions et des propositions de réforme convergent: ces convergences permettront de donner des assises solides à la stratégie de renouvellement de la **FQDE**.

4.3.1 Conseil supérieur de l'éducation (CSE)

Dès 1987, le CSE s'est penché sur la qualité de l'éducation dans son rapport annuel, et plus précisément sur les stratégies qui favorisent chez les élèves et les étudiants des apprentissages et un développement de qualité.

La stratégie du CSE se définit en quatre (4) volets:

1. miser sur la dynamique de l'établissement;
2. **se** centrer sur les contenus de formation importants et sur les apprentissages réels;
3. reconnaître et renforcer l'autonomie professionnelle dans l'établissement;
4. évaluer pour le développement des individus et le renouvellement institutionnel.

La position du Conseil s'est étayée depuis à travers ses rapports annuels thématiques mais l'idée de la responsabilisation et du développement de l'autonomie locale est toujours restée.

Dans son rapport de 1993 "Le défi d'une réussite de qualité", le CSE propose une vue d'ensemble de la situation et des cibles d'action plus générales concernant le système d'éducation dans son entier. D'importants choix stratégiques doivent être faits par rapport à l'une ou l'autre des dimensions du système (voir tableau 4.16).

Nous nous concentrerons ici sur celles touchant particulièrement l'organisation du travail, (tableau 4.17), les structures du réseau et l'évaluation des établissements (tableau 4.18).

A partir de ces principes indiqués au tableau 4.17, le CSE a élaboré des stratégies de transformation de l'organisation du travail dont les objectifs sont l'utilisation de toutes les marges de manoeuvre existantes, l'élaboration et la mise en oeuvre d'un véritable projet d'établissement, la professionnalisation des tâches, la pratique d'un professionnalisme collectif et la création de précédents.

Toujours dans la veine de l'autonomie et de la responsabilisation des établissements, le CSE préconise l'évaluation comme moyen pour l'établissement de s'améliorer et de rendre des comptes (voir tableau 4.18). L'évaluation représente vraiment une action de support à l'ensemble de la vision du CSE, un corollaire à la responsabilisation des établissements.

Au tableau 4.18, l'objectif de consolidation d'éléments pour un véritable système public est décrit comme passant par un nouveau partage des responsabilités, la sauvegarde des acquis de financement, une articulation de système et un déverrouillage du système

TABLEAU 4.16
CHOIX STRATÉGIQUES AFIN DE RELEVER LE DÉFI DE
LA NOUVELLE PHASE DE DÉMOCRATISATION DE L'ÉDUCATION
SELON LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1993)

Dimensions du système d'éducation	Choix stratégiques
Mission	Rétablir l'axe central de la formation
Curriculum ou plans de formation	Instaurer cohérence, diversification et exigence
Pédagogie	Sortir de l'uniformité des pratiques
Organisation du travail éducatif	Changer le modèle
Évaluation des établissements et du système	Développer des pratiques qui permettent de s'améliorer et de rendre compte
Structures	Des éléments à consolider pour un véritable système public

confessionnel.

Le nouveau partage des responsabilités est le plat de résistance de cette stratégie visant les structures. Encore une fois, la responsabilisation des agents de première ligne est le moyen privilégié de réalisation de la stratégie. Le CSE propose des actions en ce sens comme la décentralisation (là où les compétences se trouvent, l'octroi des ressources nécessaires, la reconnaissance du professionnalisme des acteurs de même que collectives, enveloppes budgétaires) donnant aux intervenants de première ligne les marges de manoeuvres nécessaires à l'exercice de leurs compétences et de leurs responsabilités professionnelles. Dans le cadre de ce nouveau partage, l'**État conserve** la tâche inhérente au leadership du système en tant que **responsable** des orientations, de la coordination, de la répartition des ressources, des objectifs de formation, des principaux paramètres des conditions de travail, entre autres choses.

La stratégie **visant à** réformer le système québécois d'éducation proposée par le CSE fait preuve d'une réelle vision d'ensemble. L'atteinte de ces buts est certes nécessaire et l'on ne se **contente** pas de se gaver de principes vertueux comme en font foi les multiples propositions d'actions concrètes dont est truffée cette stratégie. Elle représente un ouvrage important dans le débat actuel.

TABEAU 4.17
POSITION DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1993) EN MATIÈRE
D'ORGANISATION DU TRAVAIL: UNE ORGANISATION CONVIVIALE DU TRAVAIL ÉDUCATIF

Logiques et principes d'une organisation conviviale du travail éducatif	
Logique de la mission éducative	Planification stratégique centrée sur (a mission éducative (vision d'ensemble, orientations convenues en fonction des exigences de la situation); organisation du travail qui trouve son sens dans la formation des personnes; organisation du travail souple, favorable à la relation éducative, ouverte aux collaborations professionnelles et apte à soutenir l'encadrement qui permet de relever les défis de la démocratisation
Logique de la responsabilisation	Organisation du travail fondée sur la mobilisation des personnels; espace de gestion assez large pour permettre aux directions d'exercer leur leadership pédagogique, d'animer leur milieu et de mobiliser les enseignantes et enseignants vers des visées communes; participation des enseignantes et enseignants aux décisions; espace pour l'expression des compétences des personnels et des équipes
Logique de la communauté Educative	Organisation communautaire du travail axée sur l'échange, la coopération dans le respect de l' autonomie et de la différence
Logique de la différenciation entre les établissements	Responsabilité institutionnelle fondée sur la reconnaissance de la capacité de chaque établissement à prendre en main sa propre organisation éducative; dynamique propre à chaque établissement, résultant des compétences présentes et de l'engagement de tous, porteuse de différenciation dans l'organisation du travail éducatif; épanouissement d'une culture organisationnelle propre
Stratégies de changements	
Utilisation de toutes les marges de manoeuvre existantes	Établissements avec quelques prises sur des choses importantes qu'ils doivent utiliser au maximum: valeurs éducatives, climat, relations vécues; capacité de s'organiser en équipe d'éducateurs, capable d'affirmer et d' aménager ses choix pédagogiques et d'établir des rapports conviviaux avec la communauté: leadership de vision, mobilisation et responsabilisation
Élaboration et mise en oeuvre d'un véritable projet d'établissement	Moyen stratégique de différenciation et d'occupation de l'espace disponible ; moyen d'organiser collectivement et de façon responsable les activités en fonction d'une réussite éducative de qualité: moyen de développer la culture organisationnelle et l'organisation communautaire (échanges et concertation)
Professionnalisation des tâches	Directions d'école: espace pour exercer le leadership de vision permettant de faire partager le projet commun, de créer la communauté de vues et de fixer des priorités collectives; prise en considération des compétences. soutien aux unités éducatives responsables et utilisation efficace des mécanismes d'échange et de collaboration Enseignantes et enseignants: diversification (supervision de stagiaires ou de débutants, conception et expérimentation de méthodes et de matériels pédagogiques, accompagnement des élèves, services à la collectivité , etc.) et flexibilité (tâches éducatives différenciées, aménagement d'une tâche globale confiée à un groupe d'enseignantes et enseignants, etc.) de la tâche
Pratique d'un professionnalisme collectif	Ouverture de chaque enseignante et enseignant à la concertation avec ses collègues ; participation des enseignantes et enseignants à la vie et aux orientations de l'établissement: échanges professionnels et perfectionnement par les pairs; participation des personnels aux débats publics
Création de précédents	Par innovation: expérimentation et recherche-action; "hors normes" possibles dans le système sans les contraintes habituelles Par aménagement: structuration autre de l'organisation et de l'espace éducatifs admise dans le système (création de groupes ponctuels, responsabilisation d'un groupe d'enseignantes et enseignants, économie de temps d'enseignement réinvestie dans l'accompagnement)

TABLEAU 4.18
POSITION DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1993) EN MATIÈRE
D'ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS ET DU SYSTÈME
ET EN MATIÈRE DE STRUCTURES

Évaluation des établissements et du système	
Objectif	Développer des pratiques qui permettent de s'améliorer et de rendre compte
Moyens	Évaluation comportant deux volets: amélioration institutionnelle (diagnostic et résolution des problèmes) et reddition de comptes (transparence dans l'utilisation des ressources)
Principes	Conception commune de l'évaluation (sens, portée, équité), intervenants responsables à chaque palier du système (marge de manoeuvre et participation des personnels), évaluation comme composante du processus de gestion (dynamique, cyclique, exhaustive), indicateurs témoins et complices de l'amélioration institutionnelle (évaluation multidimensionnelle), complémentarité des interventions internes et externes (nécessité d'un regard externe à tous les paliers)
Structures	
Objectif	Consolidation d'éléments pour un véritable système public
Moyens	<p><u>1) Nouveau partage des responsabilités:</u></p> <p>Responsabilisation des agents de 1^{ère} ligne: décentralisation là où se trouvent les compétences; octroi des ressources nécessaires; reconnaissance du professionnalisme des acteurs; objets de décentralisation (régimes pédagogiques, conventions collectives et enveloppes budgétaires) aménagés pour donner aux agents de 1^{ère} ligne les marges de manoeuvre nécessaires à l'exercice de leurs compétences et responsabilités professionnelles</p> <p>Leadership étatique: rôle de pilotage (donner les orientations, coordonner les actions et répartir les ressources) et responsabilités (grands objectifs de formation, curriculums, principaux paramètres des conditions de travail, équité dans les modes de financement)</p> <p>Établissements plus responsables: projets éducatifs distincts; partenariat (élèves, parents, communauté) et responsabilisation de la base</p> <p><u>2) Sauvegarde des acquis de financement:</u></p> <p>Rôle stratégique de l'État, notion de service public, éducation comme investissement, mise en évidence de la vérité des coûts, financement qui permet des réponses éducatives différenciées</p> <p><u>3) Articulation de système:</u></p> <p>Concertation, aménagements de groupes stables et de formules de titulariat, etc.</p> <p><u>4) Déverrouillage du système confessionnel:</u></p> <p>Possibilité d'écoles non confessionnelles: amendement de la Loi constitutionnelle de 1867 ou de la Loi sur l'instruction publique</p>

4.3.2 Ministère de l'éducation du Québec (MEQ)

L'idée de la marge de manoeuvre à élargir a inspiré le Ministère de l'éducation qui a mis sur pied un Comité sur la marge de manoeuvre dont les travaux se sont échelonnés de 1991 à 1994 (MEQ, 1992, 1993b et 1994). Cependant, ces travaux portaient davantage sur la marge de manoeuvre des commissions scolaires que sur celle des écoles.

Le transfert des responsabilités et le partage de celles-ci entre l'école et la commission scolaire demeurent un point névralgique devant être débattu au niveau de la commission scolaire selon le Comité. Le Comité n'en partage pas moins l'idée que l'exercice d'élargissement de la marge de manoeuvre doit produire des retombées significatives à l'école et amener une plus grande responsabilisation dans la gestion pédagogique et administrative de l'école. On retrouve d'ailleurs dans les deux premiers rapports du Comité une recommandation à l'effet que toutes les commissions scolaires conviennent avec leurs directions d'écoles et des centres d'éducation des adultes d'un partage de responsabilités qui agrandirait la marge de manoeuvre des écoles, faciliterait la gestion des écoles tout en responsabilisant les intervenants de première ligne. Cette question demeure toutefois en suspens et soumise à la bonne volonté des commissions scolaires. Cette situation est très loin de faire l'unanimité chez les membres de la FQDE dont une minorité seulement oeuvrent dans une commission scolaire où existe une certaine forme de décentralisation (voir chapitre 3).

En novembre 1993, la ministre de l'éducation de l'époque a voulu amorcer un débat sur les moyens d'atteindre les objectifs fixés par le milieu en matière de réussite éducative. La consultation a débuté avec la publication d'un document "Faire avancer l'école" (1993a) qui proposait diverses orientations, divers moyens et posait un certain nombre de questions et de constats dont nous avons déjà discuté précédemment (voir chapitre 2). En matière de gestion pédagogique, on insiste dans le document sur la mise en valeur des responsabilités professionnelles des enseignantes et enseignants et des directions de plusieurs façons: appuyer les projets d'école novateurs, favoriser la diversification des tâches du personnel enseignant, donner des clés pour réinterpréter les programmes d'études, faire participer les enseignantes et enseignants à la prise de décision, etc..

En dépit de ces constats, de ces questions et des ajustements mineurs apportés, le problème de la gestion pédagogique demeure entier au Québec. Les propositions du Ministère, parfois timides et vagues, s'inscrivent néanmoins dans le courant identifié jusqu'à présent quant à la responsabilisation des intervenants de première ligne, à l'accroissement de la marge de manoeuvre à l'école et au changement du modèle d'organisation du travail éducatif.

4.3.3 Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ)

La FCSQ réclame aussi une décentralisation des responsabilités et pouvoirs de l'État vers les commissions scolaires. Le partage proposé ferait en sorte que l'État conserverait la responsabilité de définir les objectifs nationaux en matière d'éducation, celle de

contrôler l'atteinte de ces objectifs et la responsabilité de veiller à ce que les instances régionales aient les ressources nécessaires pour assurer leur mission. Les commissions seraient quant à elles entièrement autonomes quant au choix des moyens à utiliser pour atteindre les objectifs nationaux tout en permettant la participation des gens du milieu.

La FCSQ émet également quelques propositions au sujet d'objets spécifiques de décentralisation notamment en ce qui concerne les services éducatifs et la gestion des ressources humaines.

Une autre stratégie avancée par la FCSQ est chapeautée par le titre débureaucratization et les moyens d'action en ce sens reprennent ce qui a déjà été dit jusqu'ici en matière de développement de l'autonomie professionnelle des intervenants (formation continue, créativité), de l'imputabilité et de l'évaluation des établissements et acteurs; elle insiste sur la nécessité de simplifier les structures et les encadrements. L'enrichissement des tâches, troisième stratégie, est synonyme pour la FCSQ de responsabilisation et elle suggère divers moyens pour ce faire: tâche globale, perfectionnement par les pairs, etc. La quatrième et dernière stratégie, identifiée sous le vocable "mobilisation des ressources humaines", se traduit concrètement par la participation des intervenants, la flexibilité des tâches et de l'organisation des structures (petites unités autonomes, élimination de niveaux hiérarchiques et de niveaux d'autorisation, réduction de la bureaucratie, etc.) ainsi que la circulation de l'information.

Pour la FCSQ, les commissions scolaires sont les mieux habilitées pour répondre aux attentes et aux besoins de leur population. C'est sur cette prémisse que se fondent les recommandations de la FCSQ qui prônent une décentralisation allant du premier palier dans la structure du réseau scolaire québécois, le Ministère de l'éducation, vers le palier intermédiaire, soit celui des commissions scolaires. Cette décentralisation devrait par la suite être ressentie au niveau des écoles où les intervenants disposeraient d'une plus grande marge de manoeuvre et deviendraient plus responsables.

4.3.4 Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires catholiques (CPNCC)

Dans l'éducation, l'organisme patronal chargé de la négociation collective pour le secteur catholique est le Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires catholiques (CPNCC). Les groupes constituant la partie patronale dans ce secteur sont le MEQ et la FCSQ. Le CPNCC siège aux tables de négociation avec chacun des syndicats selon les occupations: enseignantes et enseignants, professionnels non enseignants et employés de soutien. Ces négociations s'inscrivent dans la foulée de la signature des accords-cadres avec les syndicats de novembre 1993.

Les suites à donner à ces accords sont de convenir des conditions de travail permettant aux parties locales de négocier sur des matières en lien avec l'organisation du travail et de définir un cadre de fonctionnement approprié pour les négociations à l'échelle nationale. Les parties se sont enfin entendues sur une nouvelle approche de la

négociation qui, à leurs yeux, est susceptible de les aider à mieux atteindre les objectifs. Faut-il préciser que ces accords sont les premiers de cette nature à être signés au niveau national. Même si l'on ne pourra juger de leurs fruits qu'une fois les négociations complétées, il n'en demeure pas moins que ces accords démontrent la volonté de changer les relations de travail et d'expérimenter en cette matière. On y dénote très clairement une tendance à la décentralisation et à la responsabilisation des parties au niveau local.

Les préoccupations générales du CPNCC dans cette négociation sont à peu de choses près celles identifiées par la FQDE quant au renouvellement de l'organisation du travail éducatif (voir section 3.4): réussite éducative, rationalisation des coûts et optimisation dans l'utilisation des ressources pour continuer à offrir des services pédagogiques de qualité. Quant aux préoccupations particulières selon les catégories de personnel, elles gravitent toutes autour du cloisonnement entre les fonctions, des rigidités dans les définitions et les composantes de la tâche des personnels et des pertes d'utilisation des ressources humaines. L'intégration de **nouvelles** fonctions (ex.: direction avec tâche d'enseignement) aux différents titres d'emploi est la difficulté la plus importante découlant du cloisonnement des tâches. L'organisation de l'enseignement au niveau local, la diversification de la tâche et les statuts d'emplois sont les principaux problèmes liés à la rigidité dans la définition de la tâche. Enfin, la perte substantielle d'utilisation des ressources humaines engendrée par les freins aux différents mouvements de personnel contenus dans le régime de sécurité d'emploi constitue la troisième et dernière grande classe de préoccupations que le CPNCC entend bien régler à l'occasion des négociations sur l'organisation du travail.

4.3.5 Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ)

Principale organisation syndicale présente dans le secteur de l'éducation, la Centrale de l'enseignement du Québec a pris part activement au débat en cours sur la réorganisation du travail éducatif. Elle s'est dotée d'une position extrêmement bien articulée et a investi considérablement de ressources et d'efforts en matière d'organisation du travail comme en fait foi notamment la mission de la CEQ en Europe dont il a été question dans la section 4.1.2.

La CEQ exhorte à un virage majeur vers une organisation du travail permettant à l'enseignante, à l'enseignant de se réapproprier sa tâche et s'appuyant sur l'autonomie professionnelle, la concertation, la collégialité, une redéfinition des rapports entre la direction et le personnel, un recentrage sur l'équipe-école et la reconnaissance concrète que le métier d'enseignante, d'enseignant est complexe et nécessite une constante adaptation pour construire un rapport pédagogique valable.

Des positions de la CEQ se dégage bien sûr une volonté de rendre autonomes et responsables les enseignantes et enseignants qui se traduit par diverses revendications mais également une volonté de faire en sorte que les milieux se prennent en main, moins évidente que la première mais qui constitue la condition sine qua non de la

réalisation de celle-ci.

4.3.6 Association des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS)

L'ADIGECS insiste, tout comme la plupart des intervenants, sur la nécessité d'assurer une meilleure réussite scolaire et de diminuer les coûts. Là où cette position rejoint pour beaucoup celle de la FQDE, c'est au niveau de la décentralisation de la prise de décision, de l'autonomie et de l'accroissement de la marge de manoeuvre des intervenants locaux et régionaux. Responsabilisation et autonomie professionnelle des enseignantes et enseignants, nouveau partage des responsabilités entre le Ministère de l'éducation et les commissions scolaires, direction d'école comme première responsable de la gestion pédagogique constituent les enjeux de la réorganisation en ce qui concerne la gestion des services éducatifs. Tout en maintenant la négociation de certains aspects des conventions collectives au niveau national ("monétaire lourd"), l'ADIGECS souhaite cependant accroître la marge de manoeuvre aux niveaux local et régional en matière de négociation collective et de gestion des ressources humaines notamment en permettant aux milieux de convenir d'arrangements locaux sur la tâche des enseignantes et enseignants. Le financement est un autre domaine où l'ADIGECS réclame davantage d'autonomie et identifie la réduction des contrôles administratifs du Ministère de l'éducation, l'intégration du système d'allocations supplémentaires aux allocations de base et la révision des règles budgétaires relatives au transport comme des moyens susceptibles de réduire les coûts dans le réseau. En résumé, l'idée de base sous-tendant la position de l'ADIGECS est que la plus grande responsabilisation des commissions scolaires et des écoles est à même d'amener une gestion plus efficace et efficiente des services à la population.

4.3.7 Association des directeurs et directrices d'école du Saguenay-Lac St-Jean (ADSL)

Sur la base de la recherche exhaustive qu'elle a menée tant au plan théorique que sur le terrain, l'ADSL a pris position en matière d'organisation par le biais de son comité sur la question (ADSL, 1995, pp.105-109). Ces recommandations sont présentées au tableau 4.26.

Le comité propose:

- 1° une réforme structurelle majeure impliquant une décentralisation des pouvoirs au niveau de l'école jumelée à un transfert des ressources inhérentes à l'exercice de ces nouvelles responsabilités:
- 2° professionnalisation de la tâche des enseignantes et enseignants;
- 3° une flexibilité de l'aménagement du temps de travail et de sa durée;

TABLEAU 4.26
RECOMMANDATIONS DE L' ASSOCIATION DES DIRECTEURS
ET DIRECTRICES D'ÉCOLE DU SAGUENAY-LAC ST-JEAN
QUANT À LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL ÉDUCATIF

Composantes de l'organisation du travail	Moyens pour réorganiser le travail
Structures	<ul style="list-style-type: none"> - Donner un statut légal à l'école - implantation d'un "conseil d'administration" au niveau de l'école - École responsable d'une enveloppe budgétaire fermée - Définition claire et précise de la mission éducative - Système de répartition des ressources - Rationaliser au niveau des structures administratives et politiques - Analyser la pertinence de privatiser ce qui ne relève pas de la mission
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> - Élimination de la division du travail - Élargissement des tâches - Enrichissement des tâches - Tâche globale - Titulariat - Autonomie pour les enseignantes et enseignants - Assouplissement des conventions collectives
Temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité - Horaire institutionnel - Éclatement de la plage horaire
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de formation continue individuel et collectif - Décentralisation des budgets de fonctionnement au niveau de l'école
Processus	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une approche-service - Donner une coloration particulière à l'école - Favoriser le travail d'équipe - Ententes de partenariat avec la communauté - Participation accrue des différents intervenants à la prise de décision - Développer la cogestion - Développer la codécision - Développer la gestion par consensus

4o une formation continue individuelle et collective des ressources humaines.

Finalement, l'étude du milieu régional a permis de constater que la modification des processus avait une incidence marquée sur la réussite éducative. Par conséquent, l'ADSL propose qu'une action majeure soit réalisée au niveau des processus. (voir tableau 4.26)

Aux yeux de l'ADSL, la réforme de l'éducation est tributaire de la capacité des différents intervenants à analyser, comprendre, débattre et accepter de nouvelles avenues.

4.3.8 Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement (FQDE)

La préoccupation de la FQDE à l'égard du renouvellement du réseau québécois de l'éducation ne date pas de la création du Comité sur l'organisation du travail. Déjà en 1993, la FQDE (1993b) proposait quelques pistes de renouvellement qui inspirent encore aujourd'hui l'action de la Fédération. Lors de la publication du document du Ministère de l'éducation "Faire avancer l'école" (1993a) dont nous avons déjà fait mention plus haut, la FQDE avait pris position sur les moyens permettant d'améliorer la réussite scolaire (voir tableau 4.27). Vision à plus long terme que celle qui se pratique actuellement, redéfinition des modèles de gestion, renouvellement des relations de travail, révision des structures, équité plus grande dans la répartition des ressources constituaient les principales revendications de la FQDE à l'époque. Force est de constater que la FQDE ne représente pas le seul acteur en éducation à proposer des modifications de cette nature comme on a pu le voir tout au long de ce chapitre.

S'il y a un leitmotiv qui ressort du discours de la FQDE, c'est bien l'augmentation de la marge de manoeuvre à l'école. Les membres de la FQDE souhaitent que les décisions qui concernent l'école soient prises à l'école, en fonction de ses besoins propres et des aspirations de ceux qui l'animent et de la communauté qu'elle dessert (voir chapitre 3). Donner à l'école une plus grande marge de manoeuvre constitue vraiment la clé du plan d'action de la FQDE en matière de réorganisation du travail comme on le verra au prochain chapitre. Cet objectif des membres de la FQDE ne représente pas seulement un grand principe vertueux sans moyen de le traduire concrètement sur le terrain. Déjà au colloque de la FQDE sur la décentralisation en mars 1994, des moyens d'accroître la marge de manoeuvre de l'école ressortaient des discussions (ADSL, 1995, p.101):

“Renforcer le rôle de l'école comme première entité responsable de la réussite des élèves;

Confier à la direction de l'école l'exercice de la supervision pédagogique;

Redonner aux milieux locaux la responsabilisation entière de convenir des composantes de la tâche et des règles d'organisation du travail;

Décentraliser à l'école les ressources et les moyens d'enseignement susceptibles d'assurer une gestion pédagogique efficace;

TABLEAU 4.27
POSITION DE LA FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES DIRECTEURS ET
DIRECTRICES D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT À L'ÉGARD DES MOYENS
D'AMÉLIORER LA RÉUSSITE SCOLAIRE

1. Se donner une vision à moyen et à long terme;
2. Redéfinir les modèles de gestion;
3. Redonner à l'école une plus grande marge de manoeuvre;
4. Revoir les relations de travail, les mécanismes de fonctionnement et les contrats de travail;
5. Réviser les structures de support administratif et pédagogique;
6. Modifier la répartition des ressources;
7. Faire de l'éducation une priorité;
 - a. Revenir à l'essentiel

- La commission scolaire doit procéder à une dévolution de plusieurs de ses responsabilités vers les écoles afin de rapprocher le plus possible le lieu de la prise de décision du lieu de l'action et de la clientèle”.

La stratégie de réorganisation du travail proposée par la FQDE au chapitre 5 est non seulement partagée par la plupart des acteurs de l'éducation mais elle représente une suite logique à la démarche de réflexion des membres de la Fédération entreprise depuis un certain temps déjà.

4.4 Conclusion: plusieurs pistes convergentes

En dépit de la multiplicité des recherches et des points de vue des chercheurs, des différences existantes entre les systèmes nationaux d'éducation, les particularités des contextes où des expériences éducatives ont été implantées, le rapport pas toujours évident entre le domaine de la gestion et celui de l'éducation, les intérêts propres à chacun des acteurs du monde de l'éducation, force est d'admettre qu'il se dessine très distinctement des convergences dans les solutions à envisager. Cette situation est possiblement due au fait que, partout dans le monde, dans l'éducation comme dans les autres secteurs d'activité, les organisations sont toutes aux prises avec les mêmes pressions (économiques, sociales et techniques) qui créent des défis similaires pour toutes et chacune: amélioration de la performance, accent sur la qualité, diminution des coûts, mobilisation des ressources humaines, etc. Ces consensus semblent attester de la pertinence des solutions présentées: leur "popularité" n'est pas entièrement garante de leur efficacité mais elle semble être un indice valable. Il faut souligner particulièrement

TABLEAU 5.2

PRÉALABLES AU RENOUVELLEMENT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL	
1.	Reconnaissance du rôle des intervenants, de la FQDE et de ses associations affiliées
2.	Respect des finalités du renouvellement
3.	Dégagement d'une marge de manoeuvre au niveau des écoles
4.	Attribution des pouvoirs et des ressources permettant d'assumer les nouveaux rôles
5.	Utilisation et développement des compétences des personnels
6.	Ajustement des conventions collectives - Ex: flexibilité dans l'organisation de la tâche et l'affectation du personnel enseignant
7.	Renouvellement des conditions de travail des directions -Ex: recours, effectifs, retour à l'enseignement.
à.	Adhésion par les personnels de l'école au projet éducatif*

5.1.2 Respect des finalités du renouvellement

La réussite éducative, la qualité des enseignements et des services offerts ainsi que la diminution des coûts sont les objectifs qui doivent sous-tendre toute tentative de réorganisation du travail éducatif selon les directrices et directeurs d'école. La FQDE est convaincue que ces objectifs rallient tous les intervenants du monde scolaire reconnaissant les problèmes et les nouvelles réalités avec lesquels est aux prises le réseau québécois de l'éducation.

5.1.3 Dégagement d'une marge de manoeuvre au niveau des écoles

La réorganisation du travail doit faire de l'école le centre du réseau, l'unité de base en périphérie de laquelle gravitent des unités de planification, de soutien et d'évaluation.

Les écoles doivent avoir les moyens d'affirmer leur dynamique propre afin qu'elles puissent prendre en main leur avenir. Il sera donc aisé de constater le préjugé favorable à un véritable enrichissement de la capacité administrative et pédagogique de l'école dans la stratégie de renouvellement de la FQDE.

* tel que décrit dans la Loi sur l'Instruction publique

5.1.4 Attribution des pouvoirs et des ressources permettant d'assumer les nouveaux rôles

Un principe de base en gestion **est à l'effet que pour toute fonction** doivent correspondre une autorité et une responsabilité de même nature et de même degré. Avec la décentralisation vers l'école préconisée par la FQDE, il faudra s'assurer non seulement que le pouvoir se retrouve à l'école mais également l'imputabilité correspondant à ce nouveau pouvoir. Ce partage renouvelé du pouvoir et des responsabilités appelle aussi à un transfert des ressources nécessaires à l'accomplissement des nouveaux rôles. Cette logique est à la base des restructurations mises de l'avant par la FQDE dans sa stratégie de réorganisation du travail.

5.1.5 Utilisation et développement des compétences des personnels

Il existe au sein du réseau de l'éducation un potentiel de compétences et d'expertises non utilisé à sa pleine capacité. Redonner aux principaux artisans de l'éducation les moyens d'accomplir leur travail avec professionnalisme, sens de l'initiative et créativité, suscitera la mobilisation nécessaire à un renouvellement, tel que proposé par la FQDE.

Le développement et le perfectionnement du personnel enseignant et du personnel de direction est capital dans le contexte d'une réorganisation du travail. Information pertinente et rapidement diffusée sur le processus d'implantation ainsi que le développement continu des ressources humaines prennent ici toute leur importance.

5.1.6 Ajustement des conventions collectives

Dans la mesure où les conventions collectives constituent un obstacle à l'autonomie professionnelle, à la responsabilisation, à une allocation des ressources humaines efficace et équitable, à des expériences innovatrices décidées par le milieu, les conventions collectives doivent être ajustées et devenir ajustables en cours de route, tout en gardant des conditions de travail valorisantes, justes et équitables.

5.1.7 Renouvellement des conditions de travail des directions d'école

Les directrices et directeurs d'école, comme les travailleurs et les cadres des autres secteurs d'activité aspirent à des conditions de travail justes et modernes répondant à leurs besoins et préoccupations légitimes. Pour assurer leurs nouveaux rôles, dans le contexte d'une stratégie de renouvellement, les membres de la FQDE estiment qu'un mécanisme de recours avec décision exécutoire permettant de régler les conflits possibles en matière de conditions de travail de même qu'une formule de retour à l'enseignement sans pénalité et une **reversion** à la hausse des règles d'effectifs doivent être instaurés.

5.1.8 Adhésion du personnel au projet éducatif*

Actuellement, l'obligation d'adhérer au projet éducatif est prévue dans la Loi de l'Instruction publique pour les enseignantes et enseignants. Nous croyons que cette obligation devrait s'étendre à tous les personnels de l'école.

* tel que décrit dans la Loi sur l'Instruction publique

5.2 Application des nouveaux principes organisateurs au secteur de l'éducation

Au tableau 5.3, la FQDE présente des moyens concrets de réorganiser le travail éducatif au Québec. C'est ainsi que sont appliqués les nouveaux principes organisateurs aux principaux aspects du système éducatif visés par la stratégie de réorganisation du travail: structures, régimes pédagogiques, règles budgétaires et financement, relations avec la communauté, organisation du travail, gestion des ressources humaines et des relations de travail.

La FQDE s'est voulue innovatrice dans sa prise de position dans le dossier de la réorganisation du travail éducatif.

5.2.1 Structures

Sur ce point, l'objectif est de reconfigurer la structure en déplaçant le centre de décision là où se passe l'action. Dans le réseau, l'action se déroule dans l'école et c'est à ce niveau que les processus décisionnels et la prise de décision effective doivent être rapatriés. La décentralisation de la prise de décision crée l'occasion d'alléger les structures organisationnelles et de les rendre plus flexibles. Ainsi donc, cette décentralisation à l'école d'attributions et de responsabilités nouvelles **est** susceptible de rendre désuets des pans entiers de la présente structure tribulaire actuellement de ces mêmes attributions et responsabilités. La restructuration est aussi l'occasion de rationaliser les coûts de fonctionnement du réseau et de mieux répartir les sommes considérables investies dans l'éducation. Parmi l'ensemble des propositions de changement de la FQDE, la décentralisation de la prise de décision demeure la plus déterminante quant à l'objectif de rationaliser les coûts au profit des écoles.

Une rationalisation s'impose au niveau des structures d'encadrement nationales et régionales dans le réseau. Il y aurait très certainement lieu entre autres, de regrouper au sein d'une seule et même instance régionale, les services régionaux du Ministère et ceux des commissions scolaires. La somme des pouvoirs, des attributions et des responsabilités de cette instance régionale ne pourra cependant être égale à ceux assumés actuellement par les bureaux régionaux du MEQ et ceux des commissions scolaires puisqu'une certaine partie se retrouvera à l'école comme on le verra ailleurs dans le chapitre. En fait, pour réellement avoir **une** structure moderne, il faut développer une instance régionale avec une approche-client. Cette nouvelle structure régionale devra tirer sa légitimité des services qu'elle dispense aux écoles.

Au niveau de l'école, la reconfiguration des structures se traduit par la consolidation des deux structures de participation des parents, le comité d'école et le conseil d'orientation, en une seule. Ici, la consolidation s'accompagne de pouvoirs et de responsabilités accrus à divers plans pour les parents regroupés au sein de la structure consolidée que nous avons choisi d'appeler "conseil d'établissement d'enseignement". La composition de ce conseil tire ses origines du conseil d'orientation (voir 5.3.1).

TABLEAU 5.3

STRATÉGIE DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL DE LA FQDE: APPLICATION DES NOUVEAUX PRINCIPES ORGANISATEURS AU SECTEUR DE L'ÉDUCATION

	Structures	Régimes pédagogiques	Règles budgétaires et financement	Relations avec la communauté	Organisation du travail	Gestion des ressources humaines et des relations de travail
Cohérence et ouverture	<p>Objectif de reconfigurer la structure en déplaçant le centre de décision là où sa passe l'action.</p> <p>Énoncé clair et précis du projet éducatif* local.</p> <p>Révision périodique du projet éducatif* local</p>	<p>Objectif de transmettre les compétences générales d'abord, puis de développer les habiletés professionnelles ensuite.</p> <p>Consolidation des responsabilités du Ministère de l'éducation en matière d'orientation, de support pédagogique et financier de même que l'évaluation globale.</p>	<p>Recherche de partenariat avec la communauté afin de répondre aux besoins du milieu et de rationaliser les dépenses au niveau de l'école.</p> <p>Réitération et consolidation du rôle stratégique de l'État en matière de financement</p>	<p>Emphase sur la mission éducative de l'école qui est de garantir la formation de l'élève.</p> <p>Priorité accordée aux interventions sociales qui prolonge la mission éducative.</p> <p>Rôles subsidiaires à assumer par l'école dans des situations particulières seulement</p>	<p>Objectif de revaloriser les tâches d'enseignement, de support à l'élève et de direction.</p> <p>Gestion par projet éducatif*</p>	<p>Objectif de maintenir un bon climat de travail et des relations de travail conviviales au niveau local (école).</p> <p>Remise en question des droits acquis et des droits de la gérance lorsque cela est nécessaire et lorsque cela permet de régler les problèmes locaux (école) à la satisfaction de tous</p>
Flexibilité	<p>Consolidation et augmentation des pouvoirs et responsabilités de l'instance de participation des parents (conseil d'établissement d'enseignement)</p> <p>Rationalisation des structures d'encadrement nationales et régionales.</p> <p>Développement d'une approche d'abord au sein du MEQ et de l'instance régionale (accent sur le rôle de soutien aux écoles)</p>	<p>Adaptation des programmes et du curriculum au sein des établissements en fonction des besoins particuliers.</p> <p>Dégagement d'une marge de manoeuvre au niveau des écoles (grille-matières, horaires, évaluation des élèves, etc.)</p>	<p>Dégagement d'une marge de manoeuvre financière au niveau des écoles.</p> <p>Enveloppe budgétaire globale pour chaque école.</p> <p>Financement permettant des réponses éducatives différenciées</p>	<p>Dégagement d'une marge de manoeuvre au sein de l'école afin de conclure des ententes de partenariat avec la communauté et les intervenants sociaux.</p>	<p>Pratique d'un professionnalisme collectif (autonomie, collégialité et concertation)</p> <p>Tâche éducative globale (enseignement, tutorat, animation, relation d'aide)</p>	<p>Développement au sein des structures existantes de la capacité de résoudre les problèmes de relations de travail et de gestion des ressources humaines au niveau des écoles.</p>

TABLEAU 5.3 (SUITE)

tel que décrit dans la Loi sur l'Instruction publique

TABLEAU 5.3 (SUITE)

	structures	Régimes pédagogiques	Règles budgétaires et financement	Relations avec la communauté	Organisation du travail	Gestion des ressources humaines et des relations du travail
Mobilisation	<p>Instauration et consolidation d'un réseau de communication informatisé entre les écoles, le Ministère de l'éducation et les instances régionales.</p> <p>Instauration d'un véritable régime de négociation pour les directions d'école.</p>	<p>Participation pleine et entière des enseignantes et enseignants dans l'évaluation et les examens</p> <p>Participation pleine et entière des enseignantes et enseignants dans le choix des manuels scolaires et du matériel didactique</p>	<p>Participation pleine et entière des écoles au processus de planification et de gestion budgétaire.</p> <p>Enveloppe fermée, globale et réservée au niveau de l'école.</p>	<p>Développement de partenariats entre l'école, la communauté et les intervenants sociaux.</p> <p>Accès de la communauté et des intervenants sociaux aux ressources disponibles à l'école.</p>	<p>Enrichissement des tâches des enseignantes et enseignants (aide, suivi pédagogique, récupération, tutorat, titulariat, etc.).</p> <p>Consolidation et augmentation de la participation des enseignantes et enseignants à la gestion pédagogique (définition des services, répartition des ressources, gestion du temps, constitution des groupes, planification, évaluation institutionnelle).</p> <p>Occasions de cultiver la concertation et le collégialité entre le personnel enseignant (travail d'équipe, formation par les pairs, partage d'expériences pédagogiques).</p> <p>Leadership pédagogique des directions d'école. Accès à l'enseignement et au tutorat pour les directions d'école sur une base volontaire</p> <p>Perfectionnement continu sur mesure et centré sur les besoins de l'établissement.</p>	<p>Instances de négociations continues aux niveaux local, régional et national</p> <p>Programme de formation et de stages pour l'accès à la profession de directrice ou directeur</p> <p>Politique facilitant les allers et retours entre l'enseignement et la direction.</p> <p>Mécanisme de recours avec décision exécutoire pour régler les conflits relatifs aux conditions de travail des directions.</p>

L'autonomie de l'école ne sera jamais autant consacrée que par la création d'une entité juridique, "école autonome". Cette proposition est empreinte d'un symbolisme évident car actuellement l'école n'existe littéralement pas au plan juridique. Nonobstant son effet mobilisateur, cette proposition permettra de confirmer légalement les changements dans les structures et l'organisation du travail. L'école doit aussi s'affranchir des encadrements étouffants du Ministère. Ceux-ci doivent plutôt servir à appuyer la dynamique de l'établissement et prévoir une marge de manoeuvre au niveau de l'école pour que l'on puisse adapter les "études" aux besoins des élèves, répondre aux attentes du milieu, tenter des expériences, etc.

La décentralisation de la prise de décision et l'autonomie accrue de l'école ne la libèrent pas de l'obligation de rendre des comptes à la société québécoise. D'une responsabilité de l'école axée sur l'obligation de respecter des règles bureaucratiques, on se dirige vers une responsabilité axée sur l'obligation d'obtenir des résultats conformes aux objectifs fixés nationalement et localement. Au plan local, le contrôle de la réalisation du projet éducatif reviendrait bien évidemment au conseil d'établissement d'enseignement puisque c'est l'instance la mieux placée pour ce faire.

Enfin, deux types de structures sont à considérer pour permettre une nouvelle organisation du travail véritablement mobilisante. Premièrement, afin de favoriser la diffusion de l'information pendant et après l'implantation, on doit créer et consolider un réseau informatisé de communication entre les écoles, le Ministère de l'éducation et les instances régionales. La décentralisation exige que l'information soit disponible là où elle est requise pour aider à la prise de décision ainsi que pour exercer certains contrôles. Deuxièmement, les membres de la FQDE considèrent que leur reconnaissance pleine et entière dans le réseau nécessite l'instauration d'un véritable régime de négociation des conditions de travail des directions d'école. Le régime de consultation actuel où l'Etat a toujours le dernier mot est paradoxal dans une société démocratique reconnaissant à tous, les employés de l'Etat y compris, le droit de réplique et de négocier leurs conditions de travail. La consultation demeure une formule de participation inconséquente avec les fondements de la gestion renouvelée insistant sur un réel partage du pouvoir dans l'organisation.

5.2.2 Régimes pédagogiques

La mission du réseau de l'éducation étant de garantir la formation aux élèves, les régimes pédagogiques sont le noyau de la tâche première et centrale de l'école. L'objectif des régimes pédagogiques doit être de transmettre les compétences générales et les habilités professionnelles aux élèves, dans l'ordre cité. (CSE, 1993). Dans le cadre de la réorganisation du travail, le Ministère de l'éducation conserve son rôle d'orienter les régimes pédagogiques et d'instaurer la cohérence dans le réseau.

Il faut aussi prévoir une marge de manoeuvre dans les régimes pédagogiques de façon à les rendre plus flexibles et accorder ainsi la chance à l'école d'affirmer une certaine autonomie en la matière. On ne saurait trop insister sur la nécessité de concevoir des

* tel que décrit dans la Loi sur l'Instruction publique

régimes pédagogiques permettant l'adaptation des programmes et du curriculum au sein des établissements en fonction des besoins particuliers de la communauté, L'école pourra, si elle le désire, affirmer son caractère distinct en utilisant cette marge de manoeuvre disponible pour innover tant au niveau des méthodes pédagogiques, du projet éducatif* qu'en d'autres matières.

La flexibilité et l'autonomie des écoles ne les dispensent pas de leurs responsabilités vis-à-vis des étudiants, de la communauté et du Ministère. Ce n'est que par l'introduction d'une formule d'évaluation institutionnelle généralisée que l'on pourra s'assurer que l'école assume bien sa responsabilité institutionnelle en matière de régimes pédagogiques. Bien évidemment, l'évaluation institutionnelle doit être basée sur l'atteinte des objectifs que l'école s'est donnée dans son projet éducatif* de même que sur la performance de ses élèves aux examens nationaux. L'évaluation ne sert pas qu'à contrôler; elle sert aussi à rectifier le tir, à identifier les forces à conserver et les faiblesses à corriger de même qu'à reconnaître les efforts des intewenants oeuvrant dans l'école.

52.3 Règles **budgetaires et financement**

Il existe une question sur laquelle tous les intervenants du monde de l'éducation au Québec font consensus et c'est celle du rôle crucial de l'**État** en matière de financement. Il est l'acteur à qui il revient de dégager les ressources nécessaires pour financer le réseau et faciliter l'accès des québécois aux études, à tous les niveaux d'enseignement. Le **renouvellement** de l'organisation du travail éducatif doit être une occasion de rationaliser les coûts de fonctionnement du réseau et de mieux répartir les ressources, L'allocation des ressources aux bons endroits importe davantage que la quantité de ressources investies tel qu'établi dans les études présentées dans la section 4.1.

Les écoles devront s'asseoir avec les représentants de la communauté, notamment ceux des municipalités, pour rechercher des modes alternatifs de financement ou pour construire des partenariats susceptibles de diminuer les dépenses au niveau de l'école tout en répondant aux besoins du milieu. Le financement doit permettre des réponses éducatives différenciées selon les milieux, d'où le caractère crucial de l'engagement de la communauté. L'application des principes de flexibilité et d'autonomie au niveau de la gestion budgétaire, se traduit par l'octroi à l'école d'une marge de manoeuvre financière dont la principale incarnation est l'enveloppe budgétaire fermée globale et réservée pour chaque école. Cette formule ne peut que conscientiser les **établissements** aux coûts de fonctionnement et les mobiliser tout en permettant un genre d'**auto-**contrôle.

S'il est une matière où le contrôle est nécessaire, c'est bien la gestion financière. L'école est redevable vis-à-vis de la population de l'utilisation faite des argents consacrés à l'éducation. L'établissement doit engager sa responsabilité institutionnelle à cet égard. Des pratiques d'évaluation et de reddition de comptes sont indispensables si l'on s'engage sur la voie de la décentralisation de la gestion des budgets à l'école. De plus, la gestion financière dans le réseau doit être axée sur la transparence de façon à ce que tous aient accès à l'information financière. Cette transparence **va** cependant plus loin et exige la participation pleine et entière des écoles aux processus de planification et de

gestion de la répartition des budgets notamment au niveau de l'instance régionale.

5.2.4 Relations avec la communauté

Une des conséquences de la décentralisation de la prise de décision est bien évidemment le rapprochement des organismes scolaires et des communautés de base, Il faut profiter de cette opportunité pour aller chercher l'engagement de la communauté envers son école et définir de nouvelles relations établies sur un partage clair des responsabilités de chacun ainsi que sur une vision commune de la mission de l'école. La position de la FQDE relativement aux relations avec la communauté rejoint pour beaucoup celle émise par le Conseil supérieur de l'éducation en 1993 (voir section 2.4). La mission éducative de l'école doit toujours être la référence lorsque l'école a à décider si elle doit jouer ou non les rôles que pourront lui demander d'assumer la communauté et les intervenants sociaux. C'est ainsi que priorité doit être faite aux interventions sociales prolongeant la mission éducative car l'école ne peut accéder à toutes les demandes.

Pour que les relations avec la communauté puissent jouer un rôle mobilisateur et supporter la mission éducative et le projet éducatif* de l'école, celle-ci doit avoir pleine et entière latitude quant à ses interventions sociales et au développement d'ententes de partenariat avec la communauté et les intervenants sociaux. Voie déjà énoncée en matière financière, la conclusion de partenariats devrait être favorisée par l'octroi d'un statut juridique à l'école, ce dont nous avons déjà discuté plus haut. Dans ce domaine comme dans les autres, l'école doit engager sa responsabilité institutionnelle.

5.2.5 Organisation du travail

Toutes les composantes du réseau déjà abordées influencent l'organisation du travail à l'école tel que mentionné dans l'introduction du document. Dans la présente section, nous nous intéresserons aux tâches, pratiques de travail, marges de manoeuvre et responsabilités des personnels dans l'accomplissement de leurs fonctions. L'école doit prendre en main l'organisation du travail et dégager un espace permettant la pratique d'un professionnalisme collectif s'appuyant sur l'autonomie professionnelle, la collégialité et la concertation. Cette position de la FQDE rejoint en cela la position de la CEQ (voir section 4.3.5) et du Conseil supérieur de l'éducation (voir section 4.3.1). Il faut ainsi aller chercher le potentiel latent de compétences, de créativité et de professionnalisme chez le personnel enseignant pour qu'il puisse être désormais mis à contribution et mobilisé.

Du côté des directrices et directeurs, les nouvelles marges de manoeuvre dévolues à l'école permettront d'enrichir leur travail par les prises accrues de l'école sur les régimes pédagogiques, le financement, la gestion des ressources humaines et sur les relations avec la communauté. Naturellement, il reviendra aux directions d'école et au conseil d'établissement d'enseignement de déterminer si toutes les attributions de l'école seront effectivement exercées par celle-ci ou si certaines ne devraient pas être dévolues à l'instance régionale. Ici encore, la stratégie de renouvellement de la FQDE vise à introduire de la latitude dans le réseau de façon à s'adapter aux situations qui varient

* tel que décrit dans la Loi sur l'Instruction publique

d'une école à l'autre et d'y aller graduellement selon les volontés exprimées localement. L'affirmation du leadership pédagogique exige que les tâches des directrices et directeurs soient enrichies et non pas alourdies. La directrice ou le directeur doit par ailleurs animer les mécanismes internes et externes de participation et apporter son soutien aux participants de façon à ce qu'ils remplissent adéquatement les rôles qu'on attend d'eux. Il est responsable de la création d'une vision partagée du projet éducatif* au sein de l'école et de la communauté.

Les enseignantes et enseignants, tout comme les directions d'ailleurs, doivent être imputables quant aux résultats du travail éducatif et de la gestion pédagogique. L'évaluation institutionnelle de même que l'évaluation individuelle du personnel enseignant et des directions représentent des outils à mettre en place pour que cette responsabilisation soit réelle et effective. En terminant, même si le sujet a déjà été discuté abondamment dans le présent document (voir la section 5.1.5 et la section 4.2), on doit insister sur la formation des personnels.

5.2.6 Gestion des ressources humaines et relations de travail

La gestion des ressources humaines et les relations de travail ont grandement changé ces dernières années dans le secteur privé plus particulièrement: la gestion des personnels se renouvelle et les relations de travail s'axent sur les intérêts convergents et la résolution des problèmes. La FQDE croit qu'il n'y a aucune raison pour que l'on ne puisse pas faire de même dans le secteur de l'éducation. Pour que cela soit possible en regard de la nouvelle organisation du travail proposée, on doit procéder à une décentralisation des négociations collectives. Cette exigence répond à la même logique supportant le rapprochement vers l'école de la prise de décision. Une structure de négociation flexible dans l'éducation ferait en sorte que, exception faite des salaires et des avantages sociaux, l'ensemble des matières seraient sujettes à une négociation au plan régional.

Ce qui sera négocié au niveau régional devra être empreint de la même logique animant la stratégie de renouvellement dans sa totalité: augmenter la latitude au niveau de l'école. C'est ainsi que les directions d'école doivent être en mesure de faire des choix en matière de relations de travail et de gestion des ressources humaines conformes aux besoins des personnels de l'école et de l'organisation du travail dont on veut se doter. Appelée à évoluer constamment selon les circonstances, l'organisation du travail éducatif doit être discutée et adaptée à l'école. Les conventions doivent permettre de créer un espace d'initiative locale et dégager une latitude pour agir au niveau local. Mais par-dessus tout, ce qu'il faut pour avoir des conventions collectives de ce type, c'est remettre en question des droits acquis et des droits de la gérance lorsque cela est nécessaire pour régler les problèmes locaux à la satisfaction de tous. L'objectif ultime demeure de maintenir un bon climat de travail et des relations de travail conviviales au niveau local.

Toujours dans le domaine des relations de travail, les membres de la FQDE estiment que leur participation aux négociations nationales et régionales est essentielle dans la mesure où ce sont eux qui ont à vivre avec les conditions de travail négociées. La participation aux comités de négociation patronaux doit être "décentralisée" et élargie pour faire place

aux premiers intéressés. Une formule d'instance de négociation continue dont les modalités resteraient à être entendues avec les syndicats pourrait être instaurée à tous les niveaux de façon à ce que les problèmes soient discutés et résolus plus rapidement que par négociation traditionnelle à tous les trois ans. Enfin, en ce qui a trait à leurs propres relations de travail, comme il en a été fait mention dans la section 5.1, les membres de la FQDE demandent que soit institué un mécanisme de recours avec décision exécutoire pour régler les conflits relatifs à leurs propres conditions de travail à l'instar de ce qui se fait déjà pour les autres catégories de personnel.

Les services de soutien de l'instance régionale et du Ministère de l'éducation auront un rôle important à jouer dans le cadre de la décentralisation des responsabilités au niveau de l'école. Que ce soit en matière de relations de travail, de gestion des ressources humaines, de gestion des ressources financières, de régimes pédagogiques, d'évaluation et autres, ces services devront habiliter les directions et les enseignantes et enseignants à assumer ces nouvelles responsabilités relevant traditionnellement des services-conseil. En terminant sur la question de la formation, l'élaboration d'un programme de formation et de stages pour permettre l'accès à la profession de directrice ou directeur doit être envisagée sérieusement en regard du renouvellement qui est proposé aujourd'hui et des nouvelles réalités de la fonction de directrice ou directeur d'établissement d'enseignement (voir sections 3.1 et 3.2).

Tout au long de la présentation de la stratégie de réorganisation du travail de la FQDE, des moyens ont été présentés afin de responsabiliser davantage l'école et son personnel. Le contrôle des résultats étant toujours nécessaire, cette responsabilisation met en relief l'importance d'un processus de gestion des ressources humaines: l'évaluation du rendement.

Les relations d'évaluation suivantes pourraient être établies: le rendement de la directrice, du directeur serait évalué par l'instance régionale qui accorderait voix au chapitre au conseil d'établissement d'enseignement; la directrice ou le directeur évaluerait à son tour le personnel de l'école et enfin, les services de l'instance régionale seraient évalués par les équipes-école. Les instances régionales et le Ministère de l'éducation auront à développer une expertise et des moyens pour appuyer l'implantation de la démarche d'évaluation du rendement.

5.3 Nouvelles fonctions et responsabilités des acteurs de l'éducation

A travers l'ensemble des propositions de la FQDE se dessine un nouveau partage des tâches et responsabilités entre les acteurs du réseau de l'éducation. Dans cette section, les grandes lignes de ce nouveau partage seront décrites. En fait, nous voulons ici envisager le renouvellement sous un autre angle que celui des activités du réseau, soit celui des fonctions et responsabilités. Les tableaux 5.4 et 5.5 montrent la nouvelle répartition des responsabilités et des fonctions au niveau de l'école et au niveau du réseau de l'éducation.

53.1 Partage des fonctions et des responsabilités au niveau de l'école

Une marge de manoeuvre plus grande au niveau de l'école signifie pour les principaux

intervenants de l'école, parents, enseignantes et enseignants et direction, des responsabilités accrues ainsi que des prises plus étendues dans différents domaines (voir tableau 5.4). Comme cela est indiqué au tableau 5.5, l'école demeure responsable de la transmission et de l'acquisition des compétences et habiletés des élèves; responsable de l'élaboration et de la réalisation du projet éducatif* répondant aux besoins de la communauté et aux exigences du Ministère; responsable des résultats pédagogiques et financiers ainsi que de son ouverture à la communauté. Avant de s'attaquer à l'articulation de réseau (prochaine section), il convient de présenter auparavant la répartition des tâches et responsabilités au sein de l'école.

Parents (conseil d'établissement d'enseignement):

En tant que premiers responsables de l'éducation de leurs enfants, les parents doivent avoir une place à l'école leur permettant de se faire entendre, de prendre part aux décisions et d'influer sur le devenir de leur école. Dans le cadre de ce document, nous insisterons sur l'engagement formel et institutionnel des parents tout en sachant que les parents peuvent s'engager de façons différentes non moins importantes (participation aux réunions de parents, rencontres avec les enseignantes et enseignants, accompagnements, etc.).

Le conseil d'établissement d'enseignement (CE) constitue le lieu officiel et privilégié de la participation des parents à la vie de l'école en vertu de la stratégie de changement de la **FQDE**. Les parents composent la majorité au conseil avec un parent président. Les parents membres ainsi que le parent président sont élus par l'assemblée générale des parents et sont redevables à cette assemblée. Les autres membres du CE représentent les élèves (secondaire), les personnels de l'école et la communauté. C'est ainsi que siègeraient au CE une majorité de parents (en tout temps), un nombre d'enseignantes ou enseignants représentatif des secteurs de l'école (minimum de deux), deux élèves du deuxième cycle du secondaire, un représentant des employés de soutien, un représentant du personnel professionnel non enseignant, la direction et un représentant désigné par le conseil d'établissement d'enseignement représentant la communauté. La composition exacte du CE pourra bien évidemment varier selon la réalité de l'école mais les principes demeurent les mêmes: parents majoritaires, provenance des représentants, etc. Du côté des personnels syndiqués, les organisations syndicales sont à même de décider elles-mêmes de la nature précise de leur représentation au conseil. Quant à la directrice ou au directeur, il est la personne-ressource du comité: il participe aux délibérations, anime et soutient la participation des différents intervenants.

Alors qu'actuellement, c'est la commission scolaire qui détient les attributions de l'école et qui peut les lui confier ou les lui retirer, c'est le CE qui serait titulaire des attributions de l'école autonome juridiquement reconnue. Il reviendrait au CE de décider si l'école doit assumer elle-même les attributions ou si elle doit plutôt en confier une partie à l'instance régionale. Le lieu principal de la responsabilité dans ce nouveau régime se déplacerait de la commission scolaire vers l'école, conformément au déplacement analogue de la prise de décision. L'école **conserverait** aussi ses pouvoirs propres

* tel que décrit dans la Loi sur l'Instruction publique

TABLEAU 5.4

NOUVEAU PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ET DES FONCTIONS À L'ÉCOLE

Acteurs	Responsabilités	Fonctions
<p align="center">Conseil d'établissement d'enseignement (parents et autres partenaires)</p>	<p>Attributions de l'école</p> <p>Projet éducatif[*]</p>	<p>Orientations et décision quant aux attributions conservées à l'école ou déléguées à l'instance régionale</p> <p>Élaboration des orientations du projet éducatif* et contrôle de sa réalisation</p> <p>Orientations des régimes pédagogiques</p> <p>Décisions en relation avec la gestion de l'école</p> <p>Approbation des expériences éducatives</p> <p>Orientations, choix et suivi budgétaire</p> <p>Orientations et contrôle quant aux partenariats avec la communauté</p>
<p align="center">Enseignantes et enseignants</p>	<p>Actes pédagogiques</p> <p>Professionalisme</p> <p>Participation et imputabilité</p> <p>Adhésion au projet éducatif[*]</p>	<p>Tâche éducative globale</p> <p>Participation à l'organisation de la tâche éducative</p> <p>Pratique d'un professionnalisme collectif</p> <p>Participation à la gestion pédagogique</p>
<p align="center">Directrices et directeurs d'école</p>	<p>Leadership pédagogique</p> <p>Coordination et communication entre l'école et les différents intervenants, les instances du réseau et la communauté</p> <p>Participation et concertation des parents, des élèves et du personnel à l'école</p> <p>Gestion des ressources matérielles, financières et humaines de l'école</p> <p>Évaluation institutionnelle</p> <p>Adhésion au projet éducatif[*]</p>	<p>Supervision pédagogique, coordination de l'organisation du travail et de la répartition de la tâche éducative</p> <p>Animation et soutien à la participation active des parents, élèves, enseignantes et enseignants à la vie de l'école</p> <p>Participation aux décisions et application des décisions du conseil d'établissement d'enseignement</p> <p>Planification et gestion du budget</p> <p>Gestion des ressources humaines et des relations de travail au niveau local</p> <p>Évaluation du rendement des personnels de l'école</p> <p>Évaluation institutionnelle et reddition de comptes</p> <p>Coordination du projet éducatif* de l'école et application</p>

^{*} tel que décrit dans la Loi sur l'Instruction publique

concernant les attributions administratives explicitement dévolues par la loi actuellement.

Comment pourrait fonctionner la délégation des attributions? Il reviendrait tout d'abord au conseil d'établissement d'enseignement, par exemple, de décider si l'entretien ou le déneigement doit être géré par l'école ou par l'instance régionale. Si c'est l'instance régionale qui est choisie, la gestion de ces activités serait sensiblement de même nature que celle qui s'effectue aujourd'hui. Par contre, si le conseil décide que l'école doit gérer elle-même ces activités, elle pourra décider de les assurer elle-même ou de conclure une entente de services avec l'instance régionale ou avec la firme de services de son choix. Il est bien entendu que la délégation des attributions de l'école à d'autres instances serait limitée dans le temps et que le retrait de l'école du champ de responsabilités de l'instance régionale s'accompagnerait d'une compensation financière. Cette formule change radicalement la dynamique qui existe aujourd'hui entre l'école et la commission scolaire. Cette nouvelle dynamique consacre l'autonomie de l'école et peut conduire à des économies qui pourraient être appréciables.

L'autre grande responsabilité du CE est le projet éducatif'. Le CE doit voir à ce que l'école se dote d'un projet éducatif* répondant aux besoins de la communauté et aux exigences du Ministère de l'éducation pour les fins de la sanction des études et des examens nationaux. C'est ainsi que le CE donne les orientations du projet, participe à sa conception et évalue l'atteinte des objectifs du projet périodiquement.

En plus des tâches liées aux attributions de l'école et au projet éducatif*, le CE aurait un rôle d'orientation en matière de régimes pédagogiques, de partenariats avec la communauté et de budget. Les expériences éducatives se déroulant à l'école, les ententes de partenariat conclues avec la communauté, le budget de l'école, les règles de vie de l'école, l'utilisation faite des locaux de l'école seraient sujets à l'approbation du CE. Celui-ci serait également consulté sur l'embauche, l'évaluation et la reconduction ou le renvoi de la direction de l'école. Il pourra selon le cas approuver les décisions ou faire ses recommandations à l'instance régionale qui, en tant qu'employeur, prendra la décision finale.

La proposition de la FQDE concernant le CE répond à plusieurs impératifs: engagement des parents à la vie de l'école, marge de manoeuvre et autonomie de l'école, responsabilisation de l'école, réponse aux besoins de la communauté, etc. Ce qu'il faut retenir de cette proposition, c'est l'augmentation considérable de la participation des parents aux décisions et la flexibilité de la formule de la délégation des attributions. Cette proposition donne de la latitude quant aux responsabilités et fonctions que l'école veut assumer: à chaque école de choisir et d'assumer ses décisions!

A l'instar des autres propositions, l'idée du CE doit être développée davantage et les modalités de son application restent à être déterminées. Le mérite de la proposition de

* tel que décrit dans la Loi sur l'Instruction publique

la FQDE est d'avoir une formule souple qui pourra être appliquée différemment selon les volontés exprimées dans le milieu tout en consacrant les principes d'autonomie, de responsabilisation et de latitude de l'école.

Enseignantes et enseignants:

Comme il en a été fait mention dans la section précédente, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail, la stratégie de réorganisation du travail insiste sur la professionnalisation du rôle des enseignantes et enseignants. Tout d'abord, une tâche éducative globale doit être confiée au corps enseignant. Ensuite dans le cadre de la stratégie de la FQDE, les enseignantes et enseignants sont appelés à prendre une plus grande place dans la gestion pédagogique: définition des **services**, répartition des ressources et des tâches, gestion du temps, constitution des groupes, planification, évaluation institutionnelle. On devra également permettre aux enseignantes et enseignants l'exercice de ce que l'on a appelé un professionnalisme collectif, c'est-à-dire profiter d'une autonomie accrue dans l'exercice de leur fonction éducative et aussi se concerter et rendre concrète le partage d'expériences entre professionnels et enseignantes et enseignants.

Les professionnels enseignants demeurent responsables des actes pédagogiques qu'ils posent individuellement et collectivement. Ils doivent agir en professionnels et être à la hauteur des fonctions qu'on leur confie. Le travail individuel de chaque enseignante ou enseignant pourrait être évalué par la direction (avec consultation du corps enseignant) et le travail collectif pourrait être évalué par le conseil d'établissement d'enseignement (avec consultation de la direction) selon une formule à déterminer d'évaluation du rendement. L'idée à retenir de cette proposition est qu'il faut que les enseignantes et enseignants répondent de leurs actes et des objectifs fixés en matière pédagogique. Sans être des responsabilités formelles desquelles on pourra rigoureusement les imputer, le professionnalisme des enseignantes et enseignants et leur participation à la vie de l'école n'en sont pas moins des obligations envers l'école.

Directions d'école:

La flexibilité dans les attributions de l'école permettra à la direction et au conseil d'établissement d'enseignement de déterminer les attributions que l'on veut et peut assumer en fonction des ressources disponibles. Une adaptation locale est possible tout en assurant l'autonomie de l'école.

En vertu de la stratégie de réorganisation du travail, la directrice ou le directeur demeure responsable d'inculquer un leadership pédagogique à l'école. Il demeure aussi le responsable de la gestion des ressources matérielles, financières et humaines à l'école. Son champ de responsabilités comprend toujours la coordination et la communication entre l'école et les différents **intervenants**, les instances du réseau et la communauté ainsi que la participation et la concertation des parents, des **élèves** et du personnel de l'école. **A ces** responsabilités, s'ajoute l'évaluation institutionnelle dont il assurera la coordination.

Pour mieux assumer ces responsabilités, en plus des fonctions traditionnelles de supervision pédagogique, d'animation et de soutien, la directrice ou le directeur jouira de nouveaux moyens. En premier lieu, il sera partie prenante aux décisions du conseil d'établissement d'enseignement et sera le principal mandataire pour faire appliquer ces décisions. Deuxièmement, la formule de l'enveloppe budgétaire globale et fermée rendra la directrice ou le directeur capable de procéder à une véritable planification budgétaire et de mieux gérer les sommes d'argent consenties à l'école, le tout sujet à la reddition de comptes et à l'approbation du conseil d'établissement d'enseignement. Troisièmement, la directrice ou le directeur sera chargé d'évaluer le rendement du personnel enseignant pour en faire rapport global au Conseil d'établissement d'enseignement. Le processus d'évaluation respectera les principes de la gestion participative et prendra donc en considération notamment les recommandations de l'équipe d'enseignantes et d'enseignants. Quatrièmement, la directrice ou le directeur pourra utiliser la marge de manoeuvre dégagée dans les conventions collectives pour conclure des ententes locales avec les syndicats locaux sur des questions touchant l'organisation du travail.

La clé dans la détermination des tâches et responsabilités des directrices et directeurs réside dans les attributions à l'école. Par exemple, le conseil pourrait décider que la gestion et la planification budgétaires soient effectuées, soit par l'école soit par l'instance régionale. Même chose en matière de relations de travail: si le conseil ne veut pas que l'école se lance dans la négociation d'arrangements locaux, il pourrait très bien faire appel aux services de l'instance régionale. On comprendra que ces décisions auront des impacts significatifs sur la tâche accomplie par la direction de l'école.

5.3.2 Partage des fonctions et des responsabilités au niveau du réseau

Pour mettre un point final à la stratégie de renouvellement, il faut préciser les rôles et responsabilités des trois instances principales du réseau: l'école, l'instance régionale et le Ministère de l'éducation. Le tableau 5.5 résume ce nouveau partage des tâches et responsabilités dans le réseau. Les responsabilités pour l'école étant connues, nous nous concentrerons sur les niveaux régional et national.

Niveau régional:

Tout au long de ce chapitre, nous avons utilisé l'expression "instance régionale" pour désigner le palier intermédiaire entre les écoles et le Ministère de l'éducation, palier aujourd'hui occupé par les commissions scolaires. Les raisons à cette appellation spéciale sont simples: premièrement, nous ne voulions pas créer de confusion entre les attributions actuelles et les nouvelles attributions: nous désirions trouver un autre nom pour désigner l'organisme résultant de la fusion des bureaux régionaux du MEQ et des commissions scolaires; nous voulions également demeurer neutres dans le débat actuel concernant l'avenir des commissions scolaires; nous voulions enfin souligner la nécessité qu'il y ait un organisme intermédiaire. Le regroupement des organismes régionaux dont nous avons déjà parlé vise à éviter des doublons et bien sûr à économiser. Mais plus encore, il est rendu nécessaire par la révision du rôle et des responsabilités de

TABLEAU 5.5
NOUVEAU PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ET DES FONCTIONS DANS LE RÉSEAU

Acteurs	Responsabilités	Fonctions
Établissement	<p>Transmission et acquisition des compétences générales et des habiletés professionnelles</p> <p>Projet éducatif* répondant aux besoins de la communauté et aux exigences du Ministère de l'éducation</p> <p>Résultats pédagogiques et financiers</p> <p>Ouverture à la communauté</p>	<p>Organisation du travail éducatif</p> <p>Adaptation des régimes pédagogiques</p> <p>Évaluation institutionnelle</p> <p>Développement de partenariats avec la communauté</p> <p>Gestion de l'enveloppe budgétaire</p> <p>Gestion des relations de travail et des ressources humaines à l'école</p>
instance régionale	<p>Soutien et services aux écoles</p> <p>Répartition régionale des ressources</p> <p>Attributions déléguées par les écoles</p>	<p>Services de soutien aux écoles en matière d'administration et de développement des ressources humaines</p> <p>Fonctions variables selon les attributions déléguées par les écoles</p> <p>Négociation des conventions régionales</p> <p>Gestion des immeubles et du transport</p> <p>Embauche et évaluation des directions</p> <p>Crières d'embauche et d'évaluation de la direction sujets à la consultation du conseil d'établissement d'enseignement</p>
Ministère de l'éducation	<p>Égalité des chances et accessibilité aux services éducatifs</p> <p>Protection des droits des intervenants</p> <p>Financement des écoles</p> <p>Qualité générale des services éducatifs</p> <p>Cohérence des actions dans le réseau</p> <p>Conventions collectives nationales (salaires et avantages sociaux)</p>	<p>Définition des finalités: (mission de l'école, buts et orientations du réseau)</p> <p>Répartition équitable des ressources et p é r é q u a t i o n</p> <p>Planification et conception des régimes pédagogiques</p> <p>Examens nationaux et sanctions des études</p> <p>Élaboration et renforcement des normes nationales en matière de services régionaux</p> <p>Élaboration et diffusion des programmes d'étude</p> <p>Négociation des conventions nationales (monétaire lourd)</p> <p>Soutien à l'évaluation institutionnelle et analyse des résultats de l'école</p>

* tel que décrit dans la Loi sur l'Instruction publique

La modification principale du lien entre l'école et l'instance régionale consiste pour cette dernière à devenir une véritable instance de services et de soutien à l'école. L'instance régionale devrait notamment maintenir des services et une expertise en matière d'administration scolaire, de développement des ressources humaines de même qu'en matière de relations de travail, de gestion des ressources humaines et de soutien pédagogique. De par cette expertise, l'instance régionale offrirait des services facturables à la pièce aux écoles. Les arrangements locaux possibles dans les conventions collectives pourraient être convenus par l'école ou par l'instance régionale selon ce qui aurait été décidé au conseil d'établissement d'enseignement. Enfin, la gestion des immeubles et le transport scolaire demeurerait du ressort de l'instance régionale.

Comme ailleurs dans le chapitre, il ne faut pas tomber dans le piège des détails. L'implantation de cette nouvelle dynamique dans les relations école-instance régionale devra être étudiée plus à fond avant de s'engager dans un tel processus. Les idées de base restent une instance régionale au service de l'école, une flexibilité dans les attributions, la rationalisation des structures au niveau régional et la consolidation de l'autonomie de l'école. Ces idées constituent les balises de la position de la FQDE quant aux rôles et responsabilités de l'instance régionale dans un réseau de l'éducation restructuré et renouvelé.

Niveau national:

La stratégie de renouvellement de la FQDE ne remet pas en question les responsabilités inaliénables de l'Etat en matière d'éducation. L'Etat est l'acteur le plus en mesure de garantir l'égalité des chances et l'accessibilité aux services éducatifs, de protéger les droits des intervenants du réseau (élèves, parents, enseignantes et enseignants, directions, etc.), de pourvoir au financement des écoles et d'attester de la qualité générale des services éducatifs dispensés dans le réseau. De plus, le Ministère de l'éducation a la charge de la cohérence dans le système notamment en planifiant et en concevant des régimes pédagogiques qui ne manqueront pas de laisser une place pour leur relecture et leur adaptation au niveau local. La conception et la diffusion des programmes et des guides pédagogiques et de gestion pédagogique par le Ministère représente une autre tâche permettant une certaine cohérence. Les examens nationaux et la sanction des études demeurent les principaux moyens pour le Ministère de rendre compte de la qualité des services éducatifs et de la réussite éducative des jeunes québécois. Le Ministère doit aussi supporter les établissements dans leur démarche d'évaluation institutionnelle de façon à ce qu'ils lui rendent compte de leurs résultats. Le développement d'un réseau de communication informatisé est capital pour assurer un lien direct entre le Ministère et l'école, pour faciliter la diffusion de l'information et le processus d'évaluation des résultats. Le Ministère doit également établir les bases de la vérification financière des écoles.

Le palier national demeure également le seul palier qui permettra d'assurer une certaine uniformité dans les conditions de travail monétaires des personnels du réseau. Il faut que soit décentralisée au niveau régional, la négociation des autres conditions de travail de façon à ce que des adaptations régionales et locales puissent être conclues éventuellement.

Toujours au niveau de l'équité **et de l'uniformité**, le **Ministère de l'éducation** doit veiller à une répartition équitable **des ressources, financières notamment**, et poursuivre l'application de la péréquation pour soutenir les **écoles et régions plus défavorisées**. En terminant, il y a très certainement lieu de s'interroger sur une décentralisation de certaines attributions de l'**État** vers les instances régionales. Le transport **scolaire en est** un exemple mais on pourrait songer à d'autres attributions touchant à la gestion des immeubles (administration des sièges sociaux, surfaces excédentaires, etc.). La décentralisation vers les instances régionales et le nouveau partage des responsabilités dans le réseau doivent, dans un cas comme dans l'autre, être assortis de normes nationales en matière de services régionaux.

CONCLUSION

Le réseau québécois de l'éducation est en crise. C'est un fait qu'aucun des partenaires ne conteste. Chacun y est allé de sa stratégie de renouvellement. Parce que les directrices et directeurs d'école sont directement concernés par l'ensemble de la problématique, la FQDE a voulu, quant à elle, proposer une stratégie moderne, cohérente et efficace. Celle-ci est basée sur une revue de la littérature, sur des expériences vécues ailleurs ainsi que sur des principes de gestion moderne, ayant fait leur preuve dans d'autres secteurs d'activité, soit: cohérence et ouverture, flexibilité, autonomie et responsabilisation.

La proposition de la FQDE est osée. C'est vraiment une transformation en profondeur du travail éducatif qui est ici présentée. La FQDE veut redonner à l'école, sa raison d'être première, soit la réussite des élèves qui lui sont confiés. Cette transformation se traduira par une plus grande marge de manoeuvre du milieu, la responsabilisation des divers intervenants (parents, personnel non-enseignant, enseignantes et enseignants, directions), une décentralisation des responsabilités et pouvoirs vers l'école jumelée à un transfert des ressources correspondantes ainsi que la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail et la formation continue individuelle et collective des ressources humaines.

Trois objectifs ont guidé la FQDE tout au long de sa démarche:

- 1- améliorer la réussite éducative des élèves
- 2- offrir des services de qualité
- 3- rationaliser les coûts au profit des élèves et des écoles.

En ramenant le centre de décision à l'école et en donnant à celle-ci une place majeure dans le réseau, la FQDE croit qu'avec l'aide de ses partenaires, la nouvelle école "responsable et autonome" atteindra ses objectifs.

Il est évident que la stratégie énoncée ici est une base de discussion; elle est une esquisse des préoccupations et des désirs des directions d'école. Elle devra être analysée, discutée, examinée par l'ensemble des partenaires.

La FQDE est **fière** de la stratégie de renouvellement proposée. Celle-ci a le mérite d'impliquer directement ses plus proches partenaires, les parents, le personnel des écoles et les élèves: de les responsabiliser et surtout de former avec eux un véritable partenariat répondant aux préoccupations effectives et actuelles du milieu concerné.

À l'aube des années 2000, un réseau scolaire basé sur les besoins réels de ses usagers n'est-il pas gage d'une société de demain en santé?

TABLE DES MATIÈRES

page

introduction et engagements de la FQDE	1
<u>Chapitre 1: Réalités québécoises à l'aube de l'an 2000</u>	3
1.1 Le contexte économique	3
1.2 Le contexte social	4
1.3 Le contexte technologique	4
1.4 Le contexte politique	5
1.5 Le contexte des relations du travail	5
1.6 Conclusion: un contexte militant en faveur d'une réorganisation du travail	5
<u>Chapitre 2: Défis propres au secteur de l'éducation</u>	7
2.1 Une réussite scolaire à accroître	7
2.2 Une qualité des enseignements et des services offerts questionnée ..	7
2.3 Des ressources financières qui s'amenuisent	8
2.4 Des attentes croissantes vis-à-vis de l'école	8
2.5 Une structuration du réseau remise en question	8
2.6 Conclusion: des changements s'imposent pour obtenir la note de passage	10

TABLE DES MATIÈRES

page

<u>Chapitre 3:</u>	Diagnostic et nécessité d'une réorganisation du travail dans le réseau de l'éducation	11
3.1	Nouvelles réalités et directions d'école	11
3.2	Forces et faiblesses de l'organisation du travail dans le réseau scolaire identifiées par les directeurs et directrices d'école	12
3.3	Conclusion: une réorganisation du travail nécessaire et propice	16
3.4	Finalités de la réorganisation	16
<u>Chapitre 4:</u>	Avenues pour un renouvellement du réseau de l'éducation	19
4.1	Recherches et tendances en éducation	19
4.2	Tendances récentes en gestion	28
4.3	Recommandations des intervenants du milieu	34
4.4	Conclusion: plusieurs pistes convergentes	45
<u>Chapitre 5</u>	Stratégie de renouvellement proposée par la FQDE	47
5.1	Préalables de la réorganisation	47
5.2	Application des nouveaux principes organisateurs au secteur de l'éducation	50
5.3	Nouvelles responsabilités et fonctions des acteurs de l'éducation	59
Conclusion		69

LISTE DES TABLEAUX

	<u>page</u>
Tableau 4.5	Facteurs d'efficacité des écoles québécoises21
Tableau 4.8	Principales recommandations de la Commission royale sur l'éducation (Ontario) portant sur l'éducation en partenariat communautaire et les autres aspects du système éducatif 26
Tableau 4.11	Gestion traditionnelle vs gestion renouvelée31
Tableau 4.14	Formules de participation et de partenariat 33
Tableau 4.16	Choix stratégiques afin de relever le défi de la nouvelle phase de démocratisation de l'éducation selon le Conseil supérieur de Education(1993) 36
Tableau 4.17	Position du Conseil supérieur de l'éducation (1993) en matière d'organisation du travail: une organisation conviviale du travail éducatif 37
Tableau 4.18	Position du Conseil supérieur de l'éducation (1993) en matière d'évaluation des établissements et du système et en matière de structures 38
Tableau 4.26	Recommandations de l'Association des directeurs et directrices d'école du Saguenay-Lac St-Jean quant à la réorganisation du travail éducatif 43
Tableau 4.27	Position de la Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement à l'égard des moyens d'améliorer la réussite scolaire 45
Tableau 5.2	Préalables au renouvellement de l'organisation du travail 48
Tableau 5.3	Stratégie de réorganisation du travail de la FQDE: application des nouveaux principes organisateurs au secteur de l'éducation 51
Tableau 5.4	Nouveau partage des responsabilités et des fonctions à l'école 61
Tableau 5.5	Nouveau partage des responsabilités et des fonctions dans le réseau 65