

Autonomie pédagogique : Agir pour la réussite des élèves

Avis présenté au comité d'experts mandaté pour étudier le financement, l'administration, la gestion et la gouvernance des commissions scolaires



Janvier 2014

**Fédération québécoise
des directions d'établissement
d'enseignement**

7855, boul. L.-H.-Lafontaine, bureau 100
Anjou (Québec), H1K 4E4
Téléphone : 514-353-7511
Site : www.fqde.qc.ca

Pour information :

Michèle Demers, conseillère aux communications et à la vie politique
Téléphone : 514-923-6859
Courriel : michele.demers@fqde.qc.ca

Veillez noter que le générique masculin est utilisé dans le présent document afin d'alléger le texte.

« Une société qui se respecte est une société qui donne les moyens à ses écoles de réussir »

Lorraine Normand-Charbonneau, présidente de la FQDE

Récurrents, les débats sur la décentralisation et l'autonomie pédagogique des établissements d'enseignement ont cours depuis plus de trente ans. Le changement à la Loi sur l'instruction publique en 1998 (projet de loi 180) a modifié considérablement le rôle de la direction d'établissement en lui concédant davantage de pouvoirs et de responsabilités. Cependant, plusieurs modifications (Projets de loi 124 en 2002 et 88 en 2008) sont venues successivement encadrer, voire réduire significativement la portée de cette autonomie. L'encadrement des activités éducatives de l'école, par de nouvelles règles et normes, est venu réduire de façon importante les marges de manœuvre de la direction d'établissement.

Depuis le début des années 80, la Loi sur l'instruction publique (LIP) a subi de nombreux bouleversements. L'école a vu son rôle et ses responsabilités changer. Chaque changement, chaque amendement à ramené le débat sur la répartition des responsabilités et des pouvoirs au sein de notre système d'éducation. Pour les directions d'établissements scolaires membres de la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE), il est inévitable que soit effectuée une décentralisation en faveur des écoles qui leur donnerait l'autonomie nécessaire à la gestion pédagogique.

Le présent document, divisé en quatre axes - la gouvernance scolaire, les services centralisés, l'organisation scolaire dont les services éducatifs et le financement - expose clairement la vision des membres de la FQDE. Une organisation scolaire où la créativité, la capacité d'innovation, le leadership de l'établissement et la contribution des parents ont préséance sur les intérêts politiques et administratifs. Une organisation scolaire exempte de bureaucratie qui paralyse la réalisation des objectifs pédagogiques et qui distribue les ressources financières et humaines adéquates à la réussite de nos élèves.

AXE 1 - La gouvernance scolaire

L'éducation, un bien public

La FQDE reconnaît que l'éducation est un bien public et qu'elle représente une mission essentielle de l'État. De ce fait, le gouvernement doit assurer une égalité des chances à tous par une accessibilité et une adaptation de tous ses services. De plus, il a l'obligation d'offrir une qualité de services dans un système efficace qui permettra d'accroître la réussite scolaire.

L'État est responsable du projet national d'éducation (analyse des besoins, traduction des priorités dans des encadrements nationaux et évaluation du système). Il définit le cadre législatif et les politiques éducatives. L'État établit le régime pédagogique et les programmes scolaires. Il fixe les conditions générales de travail (conventions collectives) et c'est lui qui alloue les ressources financières et matérielles.

En outre, en conformité avec les pratiques du modèle québécois de gestion des affaires publiques, l'État promeut une gouvernance démocratique et partenariale à tous les paliers du système éducatif. C'est dire que parents, citoyens et autres partenaires de la société doivent pouvoir intervenir sur les grands enjeux et participer au processus de décision, à différents niveaux.

Les directions d'établissement membres de la FQDE souhaitent revoir le mode de gouvernance et réclament une plus grande autonomie dans la gestion pédagogique de leur école. Les directions maintiennent qu'elles n'ont pas suffisamment de marge de manœuvre pour diriger efficacement leur établissement et jouer leur rôle de leader en gestion pédagogique.

Pour ces dernières, il est entendu que les façons de faire sont très variées, selon les différents milieux. En effet, dans certaines régions, les pratiques tendent vers une décentralisation qui peut se rapprocher des attentes en lien avec cette autonomie. Toutefois, dans d'autres commissions scolaires, il y a une forte tendance à centraliser tous les services au niveau de la structure administrative et ce, malgré que la Loi sur l'instruction publique confère divers rôles et responsabilités aux directions d'établissements scolaires. Mais, au-delà des différents modèles de gouvernance, il est important d'identifier quelles sont les pratiques gagnantes qui se vivent dans nos milieux et dont nous pourrions nous inspirer pour définir un modèle de gouvernance actualisé et à l'image des réels besoins des milieux.

Alors que les directions d'établissements demandent plus de marge de manœuvre pour la gestion pédagogique de leur établissement, elles constatent que la structure centrale s'alourdit. Les mécanismes de reddition de comptes sont créés en silos, se dédoublent trop souvent, n'ont aucun lien entre eux et la bureaucratie prend de plus en plus de place dans la gestion des établissements scolaires. Ajoutons à cela que l'argent qui arrive dans les écoles est plus souvent qu'autrement sous forme d'enveloppes dédiées et ne tient pas

compte des besoins réels des milieux. Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport décide des priorités et émet également des balises sur le « comment dépenser cet argent ». Mais de surcroît, les commissions scolaires vont, elles aussi, créer d'autres balises. Chacune y ajoute ses propres règles, bien souvent à l'extérieur de celles prescrites par le MELS. Cette pratique est dénoncée par l'ensemble des directions d'établissement membres de la FQDE qui souhaitent plus de souplesse dans l'utilisation des fonds destinés à la réussite éducative. En tant que gestionnaire pédagogique, les directions d'établissement ont une excellente lecture des besoins et des réalités de leur milieu. La réussite des élèves constitue leur principale préoccupation et c'est pourquoi elles veulent assumer la gestion pédagogique de leur école.

La structure actuelle

Dans le but de rentabiliser les coûts et d'assurer une distribution équitable de services, il est nécessaire qu'un palier intermédiaire assure le suivi de certains dossiers entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et les établissements scolaires. Toutefois, à l'heure actuelle, la commission scolaire joue un rôle de gouvernement local et d'instance administrative qui encadre trop fortement les établissements. Cette structure assure une surveillance et un contrôle des écoles en laissant peu de place aux initiatives. Mais plus encore, avec l'apparition de la gestion axée sur les résultats, une structure supplémentaire a pris forme à l'intérieur même de la structure actuelle.

Le conseil des commissaires qui constitue la structure politique de cette entité, est formé des commissaires élus, aux quatre ans, par la population. Outre un problème de légitimité démocratique et malgré les prochains changements qu'engendrera le projet de loi 24, force est de constater que cette structure qui date du milieu du 19^e siècle, fait l'objet de grands questionnements de la part des intervenants du milieu de l'éducation. Dans le contexte où son rôle a passablement changé durant les dernières décennies, sa composition n'est pas garante de l'expertise des élus. Le mandat donné à cette instance et sa structure doivent être mis à jour en tenant compte des enjeux actuels en éducation.

Selon la présente gouvernance scolaire, l'école est ni plus ni moins qu'une succursale de la commission scolaire qui lui dicte ses exigences en fonction de son plan stratégique. Les orientations viennent d'en haut et malheureusement, l'école doit y répondre selon les modalités prescrites. Cette façon de faire restreint l'autonomie de l'établissement et fait en sorte que les décisions tiennent difficilement compte de la particularité des milieux.

La commission des États généraux sur l'éducation (1995-1996) mentionnait dans son rapport que les décisions se prennent trop loin du terrain, que le système est trop rigide et trop bureaucraté. Les solutions passeraient par la décentralisation. Il faut rapprocher le lieu de décision du lieu d'action, redonner plus de pouvoir aux établissements, aux acteurs qui s'y trouvent ainsi qu'aux usagers.

Du rapport final de la commission des États généraux est né l'avant-projet de Loi 180. Madame Pauline Marois, alors ministre de l'Éducation, annonçait les grandes lignes de la réforme qu'elle souhaitait mettre de l'avant. Parmi les énoncés, on y retrouvait celui-ci : Une décentralisation en faveur des établissements visant à leur donner plus d'autonomie. On y affirmait que l'un des plus grands leviers pour la réussite des élèves était la capacité pour chaque école d'adapter ses services aux besoins et aux caractéristiques de la population qu'elle dessert. Cinq éléments venaient expliciter cet énoncé, dont celui-ci : **Accentuer le leadership pédagogique des directeurs.**

Notre vision

Le palier intermédiaire : Une organisation décentralisée et une centrale régionale de services

La structure de la commission scolaire en vigueur doit être revue. Elle doit devenir un centre de services laissant plus de place à l'école dans le processus décisionnel. Le mode de gouvernance en place doit être démocratique et laisser place à de nouveaux partenaires dans le processus décisionnel. L'école doit avoir les marges de manœuvre suffisantes pour actualiser un projet éducatif qui réponde à la particularité de son milieu.

Le rôle du palier intermédiaire :

- soutenir et accompagner l'école.

La gouvernance scolaire :

- s'assurer que les ressources allouées sont distribuées de façon équitable entre chaque établissement;
- permettre une représentation de tous les acteurs (parents, intervenants scolaires, etc.) au processus décisionnel.

La centralisation et décentralisation de certains services :

- avec un souci d'efficacité et d'équité;
- les règles de fonctionnement doivent tenir compte de la spécificité des milieux (contexte géographique, social, culturel, etc.).

La gestion pédagogique :

- l'école est autonome et responsable;
- l'école a la capacité de prendre des décisions dans l'intérêt de ses élèves et a les ressources financières pour le faire.

La reddition de comptes :

- permet à l'école d'établir un bilan des actions posées et de présenter les résultats obtenus en fonction d'indicateurs nationaux;
- s'inscrit dans un processus de collaboration des différents partenaires où le choix des cibles et les mesures mises en place pour les atteindre doivent faire appel à l'expertise de la communauté éducative.

L'évaluation :

- se fait dans un esprit de régulation;
- laisse à l'école les marges de manœuvre pour ajuster son offre de services en fonction des besoins de ses élèves.

La bureaucratie :

- est allégée et permet à la direction d'établissement une plus grande disponibilité pour assumer pleinement son rôle de gestionnaire d'établissement d'enseignement.

En tenant compte de ce modèle, l'établissement devient une école pivot qui adapte son projet d'établissement en fonction des besoins et des priorités de son milieu et en tenant compte du projet national d'éducation.

AXE 2 - Les services centralisés

Afin d'assurer une gestion des établissements scolaires, trois grands services doivent assurément être centralisés : le transport scolaire, la gestion lourde des ressources matérielles et la gestion des conventions collectives.

Le service du transport scolaire

Dans les commissions scolaires, le service du transport est généralement responsable :

- de l'organisation du transport en ce qui a trait aux différents circuits;
- des règles régissant l'accès à ce service;
- de l'entente de service avec les transporteurs;
- des coûts reliés au voyageant lors des sorties éducatives;
- etc.

Le service du transport scolaire requiert une expertise spécifique et doit tenir compte d'une vue d'ensemble du territoire et ainsi rentabiliser ses coûts. Pour cette raison, il doit demeurer centralisé. Toutefois, ce service doit travailler de concert avec les écoles et s'assurer de répondre aux besoins de tous les élèves.

Les règles qui le régissent doivent permettre à l'école une souplesse dans l'organisation de l'horaire de l'école et les ententes prises avec les transporteurs ne doivent pas être une entrave à la tenue d'activités parascolaires ou de sorties éducatives. Le service du transport scolaire doit travailler en collaboration avec les écoles pour faciliter la gestion des activités pédagogiques.

Le service des ressources matérielles

Situation actuelle

De façon générale, le service des ressources matérielles prend en charge tout ce qu'englobe la structure du bâtiment, entre autres :

la rénovation et l'agrandissement des établissements;

- la toiture, la fenestration, les travaux majeurs de plomberie et d'électricité;
- la réfection des cours d'école et des stationnements;
- la politique d'achat;
- les soumissions au-delà d'un montant établi;
- le déneigement;
- etc.

De façon variable, certains travaux d'aménagement mineurs peuvent être sous la responsabilité des commissions scolaires ou des établissements, suivant des règles de fonctionnement propres à chaque milieu :

- peinture de locaux et réparation de murs;
- installation de tableaux et de mobilier fixe (étagères);
- installation de prises électriques pour des besoins spécifiques;
- ajout d'un lavabo dans une classe;
- achat du mobilier de classe et de bureau;
- entretien ménager;
- soumissions pour des achats selon un montant autorisé;
- etc.

La priorité du service des ressources matérielles est d'assurer à l'école un environnement sain et sécuritaire répondant aux besoins organisationnels et pédagogiques. Il doit donc être au service de la réussite éducative.

La centralisation de la gestion lourde du bâtiment est un incontournable pour l'ensemble des directions d'établissement. Toutefois, la gestion de l'entretien général et la politique d'achat doivent être grandement assouplies afin que l'école offre, en tout temps, un environnement de vie de qualité. Présentement, le manque de ressources humaines empêche la direction d'établissement d'assumer efficacement la pleine gestion matérielle de l'établissement. Dans certains milieux, la gestion :

- de l'entretien ménager;
- des travaux d'aménagement intérieur;
- de l'entretien du matériel et des équipements;
- des achats de mobilier;
- etc.

allégerait la bureaucratie, faciliterait la rapidité d'exécution des petits travaux et rendrait le climat de l'école plus agréable. La décentralisation vers l'école des ressources diminuerait de beaucoup la bureaucratie associée aux différentes opérations relevant de l'entretien et de l'aménagement. Des économies considérables de temps et d'argent pourraient également être réalisées.

Le service des ressources humaines

De façon générale, le service des ressources humaines assume :

- la gestion des conventions collectives de toutes les catégories de personnel;
- la dotation (embauche du personnel et gestion des listes de rappel);
- le système de paie;
- etc.

De façon variable, certaines responsabilités reviennent à la direction d'établissement, selon les règles établies et la convention locale. Ainsi, dans certains milieux, la direction d'établissement a le pouvoir de :

- l'affectation des enseignants dans son école;
- l'engagement du personnel à temps partiel lorsque les listes de priorités le permettent;
- l'engagement du personnel temporaire pour des tâches spécifiques;
- etc.

Les tâches en lien avec la gestion des ressources humaines sont partagées entre l'établissement et la commission scolaire. Souvent, certaines tâches sont effectuées en double à cause du mécanisme de contrôle :

- La gestion des absences;
- La gestion de la paie;
- etc.

La gestion des conventions collectives et la dotation doivent relever d'une structure centralisée. Tout en respectant le principe d'ancienneté en matière de sécurité d'emploi, cette structure doit cependant tenir compte des besoins de chaque établissement et tout mettre en œuvre pour assurer la stabilité de l'équipe-école.

La gestion centralisée des ressources humaines doit permettre à la direction d'établissement d'assumer la direction administrative de l'établissement.

L'organisation doit être ouverte au bon fonctionnement des écoles, laisser plus de pouvoirs à la direction et lui permettre d'assumer pleinement ses responsabilités de gestionnaire du personnel. La structure doit respecter la Loi sur l'instruction publique quant aux rôles et responsabilités des directions d'établissement. Elle doit éviter, tel qu'elle le fait présentement, de réduire le travail de la direction d'école à celui d'un simple exécutant.

Les conditions de travail du personnel qui œuvre auprès des élèves doivent être revues. Il faut rompre avec l'approche taylorienne et mécaniste (axée sur la productivité dans une vision morcelée du travail) qui régit les conditions de travail. Il faut respecter davantage la nature du travail accompli. La gestion des ressources humaines doit permettre :

- une plus grande souplesse dans la gestion des conventions collectives (affichages, affectations, ancienneté, tâche globale, etc.);
- un plus grand respect des besoins spécifiques en ressources humaines et du plan d'effectifs de l'établissement;

- une plus grande participation dans le choix du personnel de l'établissement, rôle plus décisif dans la sélection et l'évaluation du personnel et dans toutes les décisions relatives au lien d'emploi (embauche, probation, promotion, etc.);
- une importance accrue de la supervision et de l'évaluation du personnel et une plus grande responsabilité dans la formation continue du personnel;
- etc.

La recherche de Michel St-Germain, Étude des divergences entre le temps de travail réel et le temps de travail souhaité chez les directions d'établissement d'enseignement (2013) menée par la FQDE, nous révèle que le temps réel consacré à l'intendance en relation avec la gestion du personnel est sensiblement le même que celui souhaité par les directions d'établissement. Cependant, celles-ci souhaiteraient consacrer davantage de temps au processus de supervision et d'évaluation.

La gestion des ressources humaines est un processus complexe qui nécessite un travail de collaboration entre l'instance centralisée et les directions d'établissement. Tout ne peut pas se jouer au niveau central. C'est pourquoi nous devons prévoir un mécanisme de participation des écoles dans le processus de sélection et de mutation du personnel qui réponde aux besoins du projet éducatif de l'école.

Le service des ressources humaines doit soutenir les directions d'établissement dans la gestion du personnel et dans l'application des conventions collectives tout en mettant l'élève à l'avant-plan.

AXE 3 - L'organisation scolaire et les services éducatifs

Le service de l'organisation scolaire

L'organisation scolaire est responsable de la planification et du contrôle des opérations en lien avec la clientèle scolaire de toute la commission scolaire :

- déclaration de clientèle au MELS;
- plan annuel de répartition des immeubles;
- ouverture ou fermeture d'établissements;
- gestion de déplacement d'élèves dans les situations de débordement;
- **responsable de la gestion de l'enveloppe des enseignants et du contrôle des effectifs;**
- coordination des programmes régionaux;
- etc.

Tout dépendant la taille des commissions scolaires et dans le souci de rationaliser les coûts, le service de l'organisation scolaire peut être associé au service du transport pour une gestion pragmatique de la clientèle scolaire. Dans d'autres milieux, ce service peut être jumelé à celui des ressources humaines ou des ressources éducatives.

Selon le fonctionnement et la culture des commissions scolaires, le service de l'organisation scolaire est responsable d'établir les paramètres de distribution de l'effectif enseignant dans les établissements. Dans certains milieux, l'école recevra une enveloppe budgétaire correspondant aux paramètres fixés, qui lui permettra de mettre en place le nombre de groupes nécessaires au bon fonctionnement de l'école. Elle pourra dégager des marges de manœuvre pour l'engagement de plus de personnel enseignant ou non-enseignant, selon les besoins déterminés par le milieu. Pour d'autres, le service de l'organisation scolaire affectera directement le personnel dans l'école en fonction de critères préétablis.

Nous réitérons que les pratiques doivent répondre aux besoins de l'école et lui permettre la mise en place des ressources dont a besoin chacun des établissements pour ses élèves. Les directions d'établissements doivent être impliquées dans le choix du modèle appliqué. Dans le souci d'assurer à chaque établissement les ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission, l'attribution des ressources doit se faire avec transparence.

Le service des ressources éducatives

La gestion des ressources éducatives est celle qui soulève le plus d'intérêt chez les directions d'établissement. En effet, celles-ci veulent de l'autonomie pour une gestion pédagogique.

De façon générale, le service des ressources éducatives est responsable de l'ensemble du volet pédagogique. Il est également responsable du suivi du plan stratégique de la commission scolaire et de la convention de partenariat. Il s'assure de l'application de la Loi sur l'instruction publique et du respect du régime pédagogique.

Il a la responsabilité de :

- l'enveloppe budgétaire en lien avec le perfectionnement;
- l'application des programmes;
- l'aménagement des parcours scolaires pour le territoire;
- l'offre de services pour le perfectionnement des enseignants;
- la sanction des études;
- la gestion du passage primaire secondaire;
- l'engagement et la supervision des conseillères et conseillers pédagogiques;
- etc.

Dans certains milieux, ce service est aussi responsable de l'organisation des services complémentaires :

- déclaration des élèves handicapés;
- organisation des groupes fermés;
- gestion et distribution des ressources allouées pour les élèves intégrés;
- attribution du personnel spécialisé dans les écoles (psychologues, orthophonistes, etc.);
- etc.

Cependant, dans un bon nombre de milieux, le service des ressources éducatives indique la ligne à suivre et dicte les moyens à prendre, ne laissant ainsi pratiquement plus de place aux projets locaux et aux initiatives locales. Outre le modèle de gestion des commissions scolaires, le service des ressources éducatives et celui des services complémentaires doivent faire l'objet d'une décentralisation.

La recherche de Michel St-Germain (2013) évoque d'ailleurs la volonté des directions à assumer la pleine gestion pédagogique de leur établissement.

L'article 96,12 de la Loi sur l'instruction publique stipule que les directions d'établissement assurent la direction pédagogique et administrative de l'école et s'assurent de l'application des décisions du conseil d'établissement et des autres dispositions qui régissent l'école. Afin de réaliser conformément cette tâche, les directions doivent se voir attribuer plus d'autonomie dans le domaine de la gestion pédagogique.

De façon générale, cela signifie :

- plus de marge et de souplesse dans l'adaptation des programmes;
- plus de souplesse dans l'aménagement local des parcours scolaires (cycle, passage au secondaire, promotion, redoublement);
- plus grande marge de manœuvre dans l'organisation scolaire (affectation du personnel, utilisation des locaux, etc.);
- plus de responsabilités dans l'organisation des services éducatifs, c'est-à-dire un poids plus déterminant des établissements dans les décisions concernant l'allocation des ressources éducatives (nombre de conseillers pédagogiques et autres ressources allouées aux services complémentaires), les modes d'organisation du travail et l'affectation de ces ressources dans les écoles.

De façon plus spécifique, il faut :

- mettre en place un modèle d'organisation permettant les marges de manœuvre nécessaires aux directions d'établissements d'enseignement afin que celles-ci assument pleinement leur rôle de gestionnaires en réponse aux besoins spécifiques des établissements;
- connaître le financement attribué en fonction des différentes règles et évaluer l'impact budgétaire de la décentralisation des allocations consenties pour l'organisation scolaire et les services éducatifs, incluant les services complémentaires;
- décentraliser les ressources financières n'est pas une fin mais un moyen qui favorisera l'autonomie pédagogique de l'établissement.

AXE 4 - Le financement

Le modèle de financement actuel

Pour assurer leur fonctionnement, les commissions scolaires disposent principalement de deux sources de financement : les subventions du gouvernement du Québec et les revenus de la taxe scolaire. Leurs dépenses sont de deux ordres : les dépenses de fonctionnement (salaires, fournitures, entretien) et les dépenses d'investissement (acquisition d'actifs, réalisation de projets d'amélioration et de transformation). En plus du financement de base, les commissions scolaires se voient attribuer des allocations supplémentaires (service de garde, adaptation scolaire, soutien au développement pédagogique, aide aux devoirs, etc.).

Si ce n'est des allocations spécifiques (enveloppes ciblées) qui doivent être décentralisées aux écoles, les commissions scolaires ont la latitude de procéder au financement des écoles selon des règles qui leur sont propres. D'où la grande disparité entre les différents milieux.

Les directions membres de la FQDE croient qu'il faut revoir le mode de financement des établissements scolaires et, entre autres, éliminer les allocations spécifiques. L'organisation scolaire devrait être sous la responsabilité de l'école qui disposerait des ressources pour administrer les services en fonction des besoins de son milieu. Les membres de la FQDE ont une vision de l'école qui est beaucoup plus « éducative » que « bureaucratique », alors que de son côté, le système actuel se déshumanise par l'entremise d'une bureaucratie excessive.

En plus de plans de réussite et des conventions de gestion, au cours des dernières années, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport a mis de l'avant de nombreux plans pour contrer le décrochage : celui sur la violence, sur l'intimidation et ceux qui font la promotion des saines habitudes de vie et de l'activité physique. Chaque fois, la direction d'école doit mobiliser son équipe, faire un portrait de la situation et rédiger un plan d'action alors que son établissement ne nécessite pas toujours l'ensemble de ces actions. Certaines priorités du MELS ne tiennent pas compte des besoins réels des écoles et implante uniformément ses plans d'action. Pour la plupart des plans, une mesure budgétaire arrive dans l'école sous forme d'enveloppe ciblée. Pour chaque montant dépensé, une reddition de comptes rigoureuse doit être faite. Aucun transfert n'est possible, les sommes doivent être utilisées strictement à la mesure identifiée. D'autres enveloppes ciblées arrivent dans l'école, par exemple pour l'aide aux devoirs, la libération des enseignants qui intègrent les élèves EHDAA, avec toujours la même rigidité. Aucune somme ne peut être transférée vers d'autres mesures et ce, malgré la démonstration des réels besoins de l'établissement scolaire.

Pour les directions d'établissement membres de la FQDE, cette situation n'a plus de sens. Elles n'ont plus la latitude d'utiliser les argents selon les besoins de leur école et ainsi mettre en place les services qui répondent aux réels besoins de leur milieu. Ne devrions-nous pas nous questionner? Il est clair que la réussite des élèves du Québec est en jeu. L'école perd de plus en plus sa couleur locale pour répondre aux commandes du ministère. Les commissions scolaires sont devenues de véritables courroies de transmission des orientations spécifiques du ministère et pressent les écoles à livrer les résultats. Les écoles perdent la latitude de déterminer avec leur équipe les moyens à mettre en place pour améliorer les résultats de leurs élèves.

Considérant que nous souhaitons maintenir un palier intermédiaire et que nous croyons que certains services doivent demeurer centralisés, considérant également que nous réclamons une autonomie pour la gestion pédagogique de nos établissements, la subvention du gouvernement devrait être répartie en deux grandes enveloppes :

- les budgets alloués pour les services centralisés et gérés par la commission scolaire;
- les budgets dédiés aux établissements pour la gestion de l'activité éducative et autres services décentralisés.

L'établissement doit connaître le budget global auquel il a droit en vertu des normes et des allocations consenties, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas.

De façon plus spécifique

L'organisation des services centralisés

Les politiques et les règles de fonctionnement doivent être établies dans chaque milieu en tenant compte de sa particularité. L'organisation des services peut se faire différemment, selon qu'il s'agit d'une région rurale avec un territoire s'étalant sur des centaines de kilomètres ou bien d'un milieu urbain. Les responsabilités appartenant aux établissements versus celles appartenant à la commission scolaire doivent être réparties en tenant compte du potentiel du milieu.

Les allocations consenties aux établissements

Il faut réduire le nombre de programmes et de mesures spécifiques. L'approche d'une enveloppe globale doit être favorisée à celle des allocations ciblées et des budgets dédiés ou réservés.

Présentement, l'utilisation complète des surplus de l'école est impossible. La direction d'établissement doit avoir l'autonomie nécessaire pour assumer la pleine gestion pédagogique de son école. Pour ce faire, elle doit disposer d'une plus grande latitude dans l'attribution des ressources mises à sa disposition et être autonome de la gestion de ses propres surplus et déficits.

CONCLUSION

Depuis fort longtemps la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement demande à ce que le système d'éducation soit revu dans son entier. Force est de constater qu'au fil des ans, plusieurs actions furent mises de l'avant par différentes instances de la structure, alors que la base même du système d'éducation devait subir l'analyse d'un examen complet.

Le comité d'experts présidé par madame Pauline Champoux-Lesage et mandaté afin de faire l'analyse complète du financement, de l'administration, de la gouvernance et du financement du système d'éducation dans son entier, permettra d'établir les balises pour ériger un système d'éducation à l'image de la société québécoise. Un système d'éducation de qualité où chaque élève peut s'émanciper selon ses caractéristiques personnelles.

La FQDE accueille positivement le mandat effectué par le comité d'experts et apprécie le processus de consultation qui lui aura permis de présenter sa vision du système d'éducation répondant aux réels besoins des élèves. C'est avec hâte que nous attendrons les recommandations qui seront émises et les actions qui seront mises de l'avant. Ces actions doivent être réalisées dans l'intérêt des élèves et des acteurs qui œuvrent jour après jour, dans l'école, à faire de leur réussite, une priorité. L'éducation est un véritable projet de société et c'est pour et par celle-ci que nous devons en assurer la plénitude. Ayons le courage de nos ambitions et agissons tout en gardant en tête que ce qui peut sembler complexe et impossible ne l'est plus à partir du moment où nous en débutons la concrétisation.

Références

Brassard, A. (2007). La question de la décentralisation en faveur de l'établissement dans le système d'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire (1979-2006). Recherche et développement, FQDE.

Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement, Ensemble soutenir l'avenir (2008).

Fortin, R. (2005). L'insertion professionnelle des nouvelles directions d'établissement, FQDE.

Lessard, C. (24-26 janvier 2013). Colloque Rhétorique de la gouvernance et ambivalence des acteurs, Genève, Suisse.

St-Germain, M. (2013). Étude des divergences entre le temps de travail souhaité et le temps de travail réel chez les directions membres de la FQDE. Recherche et développement, FQDE.



© Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement - 2014

