

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT

PLAN STRATÉGIQUE

2018
2021



FQDE
Fédération québécoise
des directions d'établissement
d'enseignement

Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement

7855, boulevard L.-H.-Lafontaine, bureau 100
Anjou (Québec)
H1K 4E4

Téléphone : 514 353-7511

Téléphone (sans frais) : 1 800 361-4258

Courriel : info@fqde.qc.ca

www.fqde.qc.ca

Table des matières

4 Message de la présidente

5 Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement

- Notre statut
- Notre mission
- Notre vision
- Nos valeurs

6 Enjeu 1 - Être un acteur actif dans les sphères publiques et politiques

7 Enjeu 2 - Une intervention mobilisatrice et proactive pour garantir les plus hauts standards en matière de relations de travail

8 Enjeu 3 - Assurer une communication fluide et efficiente

9 Enjeu 4 - Maintenir le savoir-faire des directions

10 Tableau synthèse – plan stratégique 2018-2021

11 Liste des sigles



MOT DE LA PRÉSIDENTE



C'est avec plaisir que je vous présente le plan stratégique 2018-2021 de la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE). Ce plan est le résultat d'une consultation auprès des membres visant à doter la Fédération d'un outil dynamique et concret de développement. Je tiens à les remercier de leur précieuse collaboration.

La planification stratégique 2018-2021 de la FQDE tient compte de l'avis des membres qui ont été consultés lors de l'assemblée générale 2017. Elle met de l'avant des orientations stratégiques et des actions qui permettront à la Fédération et à ses membres de poursuivre sur leur lancée, mais aussi de mieux se positionner comme joueurs majeurs sur l'échiquier du monde de l'éducation.

Le plan stratégique présente quatre enjeux pour les prochaines années. Le premier enjeu porte sur notre capacité d'influencer les acteurs du réseau de l'éducation. Le deuxième enjeu, au cœur de la mission de la FQDE, consiste à mettre en place les conditions gagnantes pour permettre l'amélioration des conditions de travail des directions et des directions adjointes dans les établissements d'enseignement. Ensuite, nous souhaitons outiller notre organisation afin de développer une communication efficace. Un élément essentiel pour assurer la mobilisation et l'adhésion de nos membres et de nos partenaires. Enfin, le dernier enjeu concerne l'efficacité. En effet, en maintenant un haut standard de gestion pédagogique et administrative, la FQDE se préoccupe d'accroître sa performance en ce qui concerne l'atteinte des résultats qu'elle vise et l'utilisation optimale de ses ressources.

Nous sommes certains que ce plan stratégique permettra à la FQDE de mettre en œuvre les actions requises pour concrétiser sa vision et ainsi, de remplir pleinement sa mission.

La présidente,

A handwritten signature in black ink, reading "Lise Madore". The signature is written in a cursive, flowing style.

Lise Madore

La FOQE est la voix commune de plus de 1 950 directions d'établissement au Québec (préscolaire, primaire, secondaire, formation professionnelle, formation générale des adultes) provenant de 20 associations régionales en plus d'une 21^e association de directions retraitées.

Pierre angulaire des générations actuelles et futures de directions d'établissement d'enseignement, la Fédération fournit aux nouvelles directions du soutien dans leurs nouvelles fonctions. Elle crée le pont entre les directions d'expérience et les nouvelles, leur donnant un accès direct au **savoir-être** et **savoir-faire** de ces générations de directions d'établissement d'enseignement. Par ces échanges, la Fédération permet de mettre en œuvre le **savoir-apprendre** (gestion des connaissances, analyses et diagnostics, leadership thématique et crédibilité) qui assure une certaine pérennité dans les manières de faire et la qualité de la gestion tout en développant une vision avant-gardiste dans le contexte actuel de la mondialisation.

Notre statut

La Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FOQE) est le principal organisme professionnel représentant les directions d'établissement d'enseignement du Québec.

Incorporée le 11 mai 1962 en vertu de la Loi sur les syndicats professionnels, elle est une force vitale et créative du fonctionnement même de notre système d'éducation québécois.

Notre mission

Depuis sa création, la FOQE a pour mission la promotion de l'excellence dans la fonction de direction d'établissement d'enseignement, le développement professionnel ainsi que la défense de ses droits.

Dans le cadre de cette mission, la Fédération garde le cap sur l'**autonomie** pour une **gestion pédagogique** où l'élève est au centre de nos préoccupations et de toutes nos décisions. La FOQE œuvre au quotidien à la reconnaissance des directions d'établissement d'enseignement, avec le souci constant de demeurer près de l'action afin d'exercer des choix en matière de direction.

Sa mission met en valeur la portée de la profession de leader en gestion pédagogique. Elle contribue au développement de la compétence de la direction d'établissement d'enseignement et au maintien de hauts standards de qualité en matière de gestion pédagogique, administrative et politique d'établissement d'enseignement.

Notre vision

En accord avec sa mission, la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement entend être un acteur incontournable dans la reconnaissance du rôle des directions d'établissement d'enseignement afin de permettre à tous les élèves de développer leur plein potentiel.

Nos valeurs

Les valeurs dominantes de la Fédération constituent les éléments qui, avec la mission, doivent continuellement guider ses dirigeants dans leur prise de décision. Elles servent de credo, autant pour les administrateurs que pour les bénévoles et les employés permanents. Elles font l'objet d'une promotion dans l'ensemble de ses actions.

L'excellence / Le respect / L'équité / La cohérence / La solidarité

ENJEU 1

ÊTRE UN ACTEUR ACTIF DANS LES SPHÈRES PUBLIQUES ET POLITIQUES

Depuis sa création en 1962, la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement est devenue le principal organisme professionnel représentant les directions d'établissement d'enseignement du Québec. À titre de porte-parole des 1 950 membres, la FQDE joue un rôle de premier plan dans les enjeux qui concernent le milieu de l'éducation aussi bien auprès des décideurs que des autres partenaires et influenceurs. La valorisation et la reconnaissance du rôle des directions d'établissement d'enseignement est au cœur même de la mission de la FQDE. Pour cela elle met en place les conditions gagnantes pour mieux faire connaître son expertise. La Fédération se positionne afin de convaincre et d'influencer les milieux politiques dans différents dossiers touchant la réussite des élèves.

Orientation 1 – Influencer les acteurs du réseau de l'éducation

Objectif 1.1

Augmenter notre participation stratégique aux discussions politiques

Moyens

- Consolider nos contacts auprès des diverses instances gouvernementales
- Saisir toutes les occasions pour échanger avec nos partenaires (éducation et autres)
- Évaluer le rôle d'influence des directions face au politique
- Influencer la liste des priorités politiques en influençant les contenus (enjeux et orientations)
- Optimiser nos représentations en revoyant la structure organisationnelle de la FQDE

Indicateurs

- Le nombre de rencontres avec le MEES (conseiller et présidence)
- Le nombre d'éléments retenus par le MEES et proposés par la FQDE
- Le nombre de rencontres avec le ministre, le sous-ministre et les sous-ministres adjoints
- Le nombre de comités, tables et autres auxquels siègent les membres
- La FQDE a mis en place une nouvelle structure

Objectif 1.2

Créer des occasions pour rencontrer les différentes instances

Moyens

- Élargir notre réseau de partenaires notamment en invitant d'autres instances (ADIGECS, FOCP, etc.) à certains de nos événements
- Poursuivre les partenariats avec les universités au niveau de la recherche et de la formation
- Maintenir un plan de valorisation pour promouvoir l'image des directions
- Favoriser le rayonnement international

Indicateurs

- Le nombre de partenaires, notamment au niveau politique ainsi qu'avec des chercheurs universitaires en lien avec les sciences de l'éducation
- Une étude universitaire a été réalisée relativement à la pratique de la profession
- Le nombre d'invitations envoyées par la FQDE
- Le taux de réponse à nos invitations et le nombre d'invitations reçues des autres instances
- Plus grande reconnaissance de l'expertise québécoise à l'international

ENJEU 2

UNE INTERVENTION MOBILISATRICE ET PROACTIVE POUR GARANTIR LES PLUS HAUTS STANDARDS EN MATIÈRE DE RELATIONS DE TRAVAIL

Le milieu de l'éducation au Québec traversera une période de transformations importantes au cours des prochaines années. Il est important d'en faire une opportunité. Certaines décisions pourraient avoir un effet direct sur le rôle et les responsabilités des directions. Il est essentiel de se positionner afin d'être en mesure de prendre une part active dans le processus de décision. Ceci implique également de poursuivre notre travail touchant les conditions de travail de nos membres. Plusieurs aspects devront être défendus, notamment celui de revoir nos conditions de travail et de les comparer avec celles des cadres d'autres ministères et des directions d'écoles des autres provinces. Il est important d'affirmer le caractère incontournable de détenir l'autorisation permanente d'enseigner (brevet) et d'en démontrer le caractère essentiel. Nous devons faciliter la consultation auprès de l'ensemble des membres, et pas seulement le conseil d'administration. À travers toutes ces revendications, il est important de souligner que les décisions prises au quotidien sont axées sur la réussite de l'élève.

Orientation 2 – Améliorer nos conditions de travail

Objectif 2.1

Réviser certains articles du Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal

Moyens

- Comparer nos conditions de travail avec les cadres d'autres ministères et les directions d'écoles des autres provinces pour bâtir un argumentaire
- Demander la révision de certains articles de la *Loi sur l'instruction publique* en fonction des enjeux actuels
- Continuer d'assurer notre présence au CPDE et comité technique et assurer des conditions facilitantes au porte-parole
- Mettre à contribution les CRT afin d'outiller les nouvelles directions dans l'application rigoureuse du Règlement
- Maintenir l'obligation du brevet d'enseignement
- Revoir à la hausse le classement des directions au niveau salarial selon les nouveaux rôles et responsabilités à la lumière du projet de loi 105 (2016, chapitre 26) et en démontrer le caractère essentiel
- Maintenir la formation des CRT sur la compréhension du Règlement et la défense des membres
- Prévoir une nouvelle analyse de nos tâches et responsabilités (méthode de type Hay)

Indicateurs

- Le nombre de moyens réalisés ayant été atteints au sein du CPDE et du comité technique par la FQDE

Objectif 2.2

Démontrer le caractère essentiel de la formation en pédagogie des directions sur la réussite des élèves

Moyens

- Utiliser les résultats de recherche sur l'importance du leadership pédagogique et continuer d'encourager ou financer les recherches sur le sujet
- Valoriser le *leadership* pédagogique permis par le brevet
- Harmoniser l'expérience du terrain avec les recherches et pratiques probantes
- Favoriser des conditions gagnantes pour les enseignants intéressés à s'inscrire au DESS
- Faire connaître la diversité des rôles de la direction au niveau des dossiers à gérer
- Mettre en place des comités de développement professionnel régionaux avec des thèmes fédératifs, offre de formation mobile, web ou autres pour les régions

Indicateurs

- Entrée en vigueur de l'obligation de détenir un brevet d'enseignement dans le projet de loi 105 (2016, chapitre 26)

ENJEU 3

ASSURER UNE COMMUNICATION FLUIDE ET EFFICIENTE

Pour une organisation comme la nôtre, une bonne communication est essentielle pour bien jouer notre rôle fédérateur. Plus que jamais, la FQDE optimise sa présence sur les médias sociaux. Un plan de communication annuel permettra d'améliorer nos outils et moyens pour transmettre l'information efficacement. Souvent appelée à prendre position sur la place publique sur différents enjeux touchant le milieu de l'éducation, la Fédération met en œuvre des stratégies pour réagir rapidement, mais toujours efficacement, aux nombreuses demandes. La nouvelle plateforme *Espace Direction* devient l'outil privilégié pour assurer le transfert de l'information entre la FQDE, ses associations ainsi qu'avec ses membres. Enfin, à l'intérieur de cette orientation, la FQDE poursuit le travail amorcé au niveau de la valorisation de la profession.

Orientation 3 – Développer une communication efficace

Objectif 3.1

Améliorer la communication interne et externe

Moyens

- Optimiser l'utilisation de la plateforme *Espace Direction*
- Élaborer un plan de communication clair à l'interne et à l'externe
- Déployer une stratégie structurant les liaisons avec les RAC et maximiser leur rôle à l'intérieur des communications internes des associations
- Optimiser les différents outils de communication comme *l'Infolettre* et le *Bulletin express*
- Continuer de prendre position sur les sujets de l'heure et les communiquer aux membres
- Partager les expériences vécues à l'international auprès de nos membres (mobilisation et notoriété)

Indicateurs

- Fréquence annuelle de diffusion des *Infolettres* et des *Bulletins express*
- Nombre d'associations consultées sur le plan de communication
- Fréquentation de la plateforme
- Plan de communication diffusé dans les associations

Objectif 3.2

Prendre position efficacement sur la place publique

Moyens

- Accompagner, au besoin, les porte-paroles de la Fédération qui seront appelés à s'exprimer publiquement
- Optimiser notre présence sur les médias sociaux (*Facebook, Twitter, LinkedIn*)
- Réagir efficacement lorsqu'il y a des messages négatifs en lien avec le travail des directions
- Informer les membres des stratégies médiatiques dans le cas de certains dossiers nationaux
- Maximiser le rôle du comité de veille politique afin d'être en mesure de réagir avec diligence sur certains enjeux touchant le milieu de l'éducation

Indicateurs

- Nombre de parutions dans les médias
- Hausse de la portée des publications de la FQDE sur les réseaux sociaux
- Nombre de communiqués émis
- Nombre de sujets sur lesquels le comité de veille politique est interpellé

ENJEU 4

MAINTENIR LE SAVOIR-FAIRE DES DIRECTIONS

Afin de maintenir notre rôle de gestionnaire pédagogique, la formation est essentielle. C'est pour cette raison que nous mettons en place une structure qui permet une meilleure offre de formation continue ainsi que de faciliter l'organisation d'activités de formation qui savent répondre aux attentes des directions. Pour cela, différents objectifs et moyens sont proposés pour outiller les membres afin qu'ils répondent aux obligations qu'exigent leurs tâches quotidiennes.

Orientation 4 – Maintenir un haut standard de gestion pédagogique et administrative

Objectif 4.1

Maximiser l'utilisation des subventions disponibles au comité de perfectionnement des directions d'établissement d'enseignement (CPD)

Moyens

- Soutenir les CAP dans l'élaboration des projets de perfectionnement
- Offrir un continuum de formations répondants aux besoins des membres
- Promouvoir sur la plateforme des exemples de projets qui ont été acceptés au CPD

Indicateurs

- Nombre d'associations qui font des demandes
- Nombre de formations par association

Objectif 4.2

Augmenter l'offre de formation continue

Moyens

- Faire connaître les offres de formation et les ressources disponibles en formation
- Poursuivre la collaboration avec le CTREQ
- Assurer une vigilance sur les nouveaux changements et donner une formation en lien avec ceux-ci
- Développer des partenariats à l'international pour la formation et diffuser l'information aux membres
- Diversifier l'offre de service et le type de formation

Indicateurs

- Le nombre d'offres ou de partenariats mis en place
- Nombre de participants
- Nombre de formations
- Évaluation des participants

Objectif 4.3

Augmenter la participation de nos membres en formation continue

Moyens

- Faciliter la formation continue dans nos associations
- Développer des formations en ligne qui seront disponibles sur la plateforme
- Favoriser un meilleur partenariat entre les universités et les régions éloignées
- Favoriser le jumelage entre les associations afin d'augmenter l'offre de formation et en diminuer les coûts

Indicateurs

- Nombre de formations par association
- Nombre de participants aux différentes formations
- Meilleur accès aux formations
- Offres de formation plus diversifiées et flexibles

Tableau synthèse - planification stratégique 2018-2021

ENJEU 1

ÊTRE UN ACTEUR ACTIF DANS LES SPHÈRES PUBLIQUES ET POLITIQUES

Orientation 1
Influencer les acteurs du réseau de l'éducation

Objectif 1.1

- Augmenter notre participation stratégique aux discussions politiques

Objectif 1.2

- Créer des occasions pour rencontrer les différentes instances

ENJEU 2

UNE INTERVENTION MOBILISATRICE ET PROACTIVE POUR GARANTIR LES PLUS HAUTS STANDARDS EN MATIÈRE DE RELATIONS DE TRAVAIL

Orientation 2
Améliorer nos conditions de travail

Objectif 2.1

- Réviser certains articles du Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal

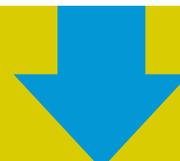
Objectif 2.2

- Démontrer le caractère essentiel de la formation en pédagogie des directions sur la réussite des élèves



MISSION

Depuis sa création, la FQDE a pour mission la promotion de l'excellence dans la fonction de direction d'établissement d'enseignement, le développement professionnel ainsi que la défense des droits.



ENJEU 3

ASSURER UNE COMMUNICATION FLUIDE ET EFFICIENTE

Orientation 3
Développer une communication efficace

Objectif 3.1

- Améliorer la communication interne et externe

Objectif 3.2

- Prendre position efficacement sur la place publique

ENJEU 4

MAINTENIR LE SAVOIR-FAIRE DES DIRECTIONS

Orientation 4
Maintenir un haut standard de gestion pédagogique et administrative

Objectif 4.1

- Maximiser l'utilisation des subventions disponibles au CPD

Objectif 4.2

- Augmenter l'offre de formation continue

Objectif 4.3

- Augmenter la participation de nos membres en formation continue

Liste des sigles

ADIGECS	Association des directions générales des commissions scolaires
CAP	Conseillers aux affaires professionnelles
CPD	Comité de perfectionnement des directions d'établissement d'enseignement
CPDE	Comité du personnel de direction d'école
CRT	Conseillers aux relations de travail
CTREQ	Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
FQCP	Fédération québécoise des comités de parents
FQDE	Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement
MEES	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
RAC	Responsables aux communications





FQDE
Fédération québécoise
des directions d'établissement
d'enseignement