

Mémoire sur le projet de loi 105

«Face aux multiples défis de l'avenir, l'éducation apparaît comme un atout indispensable pour permettre à l'humanité de progresser vers les idéaux de paix, de liberté et de justice sociale.»

Jacques Delors,
L'éducation un trésor est caché dedans
Rapport à l'UNESCO de la
Commission internationale sur
l'éducation pour le vingt et unième
siècle, 1996

Consultations particulières et audiences publiques sur le projet de loi
n° 105, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique

Présenté par Madame Danielle Boucher, présidente
Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE)
Septembre 2016

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU PERSONNEL DE DIRECTION DES ÉCOLES – AQPDE

Les directions d'établissement scolaire et de centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes un peu partout au Québec sont regroupées depuis plus de 50 ans. L'Association a toujours contribué activement à tous les débats concernant l'évolution du système d'éducation au Québec. En septembre 2015, les membres de l'Association des directions d'établissement d'enseignement de la Rive-Sud (ADERS) de Montréal ont intégré l'AQPDE.

Reconnue comme une association proactive et constructive, elle assume la vice-présidence de la Fédération canadienne des directions d'école francophone de langue française (FCDÉF) et est membre gouverneur de l'Association canadienne d'éducation de langue française (ACELF).

L'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE) a pour but de représenter, de faire reconnaître et de défendre les intérêts professionnels, sociaux, politiques et économiques des directions d'école. Elle regroupe plus de 670 directions d'établissement scolaire, de centre de formation professionnelle et d'éducation des adultes sur le territoire des commissions scolaires des Appalaches, Beauce-Etchemin, Capitale, Charlevoix, Côte-du-Sud, Découvreurs, Kamouraska-Rivière-du-Loup, Marie-Victorin, Navigateurs, des Patriotes, Portneuf et Premières-Seigneuries.

TABLE DES MATIÈRES

Présentation de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles – AQPDE	2
Introduction	4
L'école, pivot du système scolaire	5
Le principe de subsidiarité : de la classe au ministre	6
Relation entre la commission scolaire et les établissements	10
Comité de répartition des ressources	12
Communication claire et fluide : condition gagnante	14
Gestion pédagogique de l'établissement : fonction première de la direction d'école.....	15
Implantation de la loi : la suite.....	18
Conclusion	20
Liste des recommandations	21

INTRODUCTION

À la lecture du projet de loi 105, modifiant la Loi sur l'instruction publique (LIP), il apparaît clair que le gouvernement a choisi de faire l'économie d'une réforme structurelle importante, tel que proposé précédemment dans le projet de loi 86. Nous en prenons acte. Le projet de loi 105 diminue la bureaucratie qui a été ajoutée à la LIP au cours des ans et replace l'école au cœur de l'action ministérielle et des commissions scolaires. L'AQPDE appuie ces orientations retenues par le ministre à la suite des consultations qu'il a tenues au printemps 2016.

Le ministre est invité à maintenir le cap sur l'objectif qu'il s'est fixé, soit donner plus de sens à notre système éducatif afin qu'il s'avère plus performant dans la poursuite de sa mission : la réussite pour toutes et tous. Au-delà de cette visée qui nous rassemble (Parents, commissaires, directions générales, cadres scolaires, directions d'école ou de centre, enseignantes et enseignants, personnel professionnel et de soutien, conseil d'établissement), une réelle progression en ce sens requière certains ajustements à la LIP et ne sera possible qu'à certaines conditions. Ceux-ci font l'objet de 13 recommandations dans les pages qui suivent. Ces recommandations visent à :

- recentrer la LIP sur l'école, pour qu'elle redevienne le pivot du système;
- établir un meilleur équilibre entre la mission des commissions scolaires et la mission des écoles;
- mieux définir les rôles et responsabilités des acteurs du système;
- positionner le palier intermédiaire comme véritable valeur ajoutée pour l'école;
- assurer le développement professionnel des directions d'établissement qui favorise un exercice efficient, compétent et éthique de leur fonction.

L'ÉCOLE, PIVOT DU SYSTÈME SCOLAIRE

L'AQPDE continue de s'appuyer sur les trois grands principes qu'elle a énoncés lors des consultations sur le Projet de loi 86. Nous les rappelons :

L'éducation se fait dans une classe composée d'un enseignant et d'un groupe d'élèves. Cette classe est dans une école où les besoins se déterminent, les services s'organisent et les décisions se prennent. La persévérance et la réussite de tous les élèves constituent notre quotidien. Ces classes, ces écoles, offrent des services de formation générale de base, de formation professionnelle et d'éducation aux adultes.

La direction est à l'école ce que l'enseignant est à la classe. C'est au directeur d'école, avec la contribution de son équipe d'enseignantes et d'enseignants, de professionnels et de son personnel de soutien, que revient le choix des moyens et des stratégies pour assurer la persévérance et la réussite de tous ses élèves.

L'éducation est une responsabilité collective. L'école est située au cœur d'un quartier, d'une municipalité, d'une ville. Elle doit entretenir une relation étroite avec tous les citoyens ainsi que les institutions sociales, culturelles et économiques de son milieu et pouvoir compter sur leur engagement pour assurer la persévérance et la réussite de tous ses élèves. C'est au directeur de faire rayonner son école au cœur de sa communauté.

Nous croyons que cela signifie que la mission éducative assumée par l'État doit être portée d'abord et avant tout par l'école ou les centres, les plus petites entités capables de résoudre les problèmes liés à la réussite de tous les élèves.

Comprenons-nous bien, et nous tenons à l'affirmer clairement, **l'AQPDE souhaite une école soutenue et conseillée par une commission scolaire qui joue son**

rôle d'accompagnement et de conseil, qui fait équipe avec ses écoles et ses centres.

Cependant, l'AQPDE demeure convaincue que la Loi sur l'instruction publique doit confirmer que l'école publique et les centres de formation professionnelle ou d'éducation des adultes sont les entités de base du système éducatif. Ils sont des établissements de premier ordre pour assurer une occupation dynamique de son territoire.

En outre, l'école publique représente un lieu privilégié d'appartenance et de développement pour sa communauté. À titre d'exemple, on pense spontanément à l'école de quartier ou l'école du village, véritable lieu de rassemblement d'une communauté; mais on doit aussi voir les centres de formation professionnelle comme des leviers économiques et une réponse aux besoins de formation initiale et continue de la main-d'œuvre et de développement dans une région. En milieu urbain, les centres d'éducation des adultes sont souvent des lieux d'ancrage pour les nouveaux arrivants où ils vivent leurs premiers vrais apprentissages de la culture de leur pays d'accueil.

D'où notre première recommandation,

Recommandation 1 : Insérer à l'article 36 de la LIP les mots suivants : L'école et les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes sont les entités de base au cœur du système éducatif.

LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ : DE LA CLASSE AU MINISTRE

Pour aider le réseau scolaire québécois à améliorer sa capacité à faire face aux défis du 21^e siècle et pour lui permettre de préserver ses acquis, l'AQPDE souscrit à l'approche dite de subsidiarité et privilégie une meilleure définition des rôles de

chacun des acteurs ainsi qu'une plus grande complémentarité dans leurs interventions, et ce du ministère jusque dans la classe.

Le défi est double : favoriser la cohérence entre les objectifs et la structure ainsi qu'améliorer la cohésion dans l'action. À ce jour, le réseau scolaire a eu tendance à privilégier un modèle hiérarchique centralisé et une approche « top-down ». Ce qui n'était pas inutile pendant les diverses périodes de réforme et d'ajustement que nous avons connues pendant les dernières décennies. Mais les récentes recherches et l'analyse des bonnes pratiques, ici ou ailleurs dans le monde, confirment que la cohérence et la cohésion ne sont nullement tributaires d'une plus grande centralisation. Bien au contraire, redonner aux acteurs, directement responsables du service, le contrôle sur les choix et les moyens s'avère prometteur à plusieurs égards.

La décentralisation appuyée sur le principe de subsidiarité commande des pratiques collaboratives où l'expertise des divers acteurs est mise à contribution dans les recherches de solution ou les prises de décision tant stratégiques qu'opérationnelles. En effet, le modèle actuel favorise davantage, chez le personnel enseignant et le personnel de direction, une mise en œuvre technique de consignes « venues d'en haut ». Par conséquent, les succès ou les échecs sont plus spontanément attribués à des facteurs externes à l'école, sur lesquels ses intervenants se perçoivent comme ayant peu ou pas d'emprise. Ce fonctionnement inhérent à la structure du réseau ne devrait-il pas générer chez les intervenants de premier plan, satisfaction du devoir accompli? Responsabilisation face aux résultats? Fierté suite au succès? Sentiment d'efficacité personnel et collectif qui fait toute la différence dans la réussite des élèves? Ce n'est pas toujours le cas malheureusement. Cet état de fait s'observe de façon toute particulière chez des intervenants auprès des clientèles en difficulté.

Une amélioration des taux de réussite passera indéniablement par la responsabilisation du milieu. Comment les premiers intervenants peuvent-ils se reconnaître imputables de résultats si les moyens pour les atteindre leur

échappent? Cette responsabilité débute d'abord et avant tout dans la classe et repose sur l'autonomie professionnelle des enseignantes ou des enseignants. Ils sont, avec les parents, des acteurs de premier plan pour soutenir la persévérance et la réussite des élèves. Reconnaître aux enseignantes et aux enseignants leur rôle d'expert, avec les privilèges, les responsabilités et l'imputabilité qui en découle, ne pourra que confirmer leur compétence et leur impact sur la progression de leurs élèves.

Au même titre, la direction d'établissement représente la pierre angulaire sur laquelle repose la coordination des interventions du personnel qui gravite autour de l'élève, jeune ou adulte, pour assurer la cohérence d'ensemble de leurs actions. Il revient aux directions d'interpréter les besoins et les forces, propres à leur milieu, afin de choisir, les moyens les plus pertinents en fonction des objectifs locaux ou nationaux qui ont été convenus.

De façon concrète, la direction, **l'équipe-école et le conseil d'établissement doivent disposer de pouvoirs et d'outils réels** pour assumer pleinement cette prise en charge. Des ressources budgétaires, humaines et professionnelles minimales doivent soutenir l'action de ceux qui font l'école au quotidien. Ceux-ci devront bien sûr faire des choix à l'égard de ces ressources puisqu'elles sont limitées ; par ailleurs, la possibilité de choisir assure une cohérence et une responsabilisation des acteurs face aux décisions prises.

Le principe de subsidiarité commande de ne pas faire à un échelon plus élevé ce qui peut être fait, avec la même efficacité, à un niveau plus proche du service direct. Sa mise en œuvre conduit donc à une modification des perceptions des rôles de chaque palier et à un ajustement de leur mandat et, conséquemment, de leurs actions. Il s'agit ici d'un réel changement de culture qui doit s'exprimer à chacun des niveaux de la structure.

Non seulement tout le monde y a sa place, mais en plus, c'est une opportunité offerte à tous de faire mieux et de faire autrement. Ils se traduiront aussi dans les

lieux d'influence et de concertation, notamment le Comité de répartition des ressources. Ces deux éléments seront abordés plus loin.

L'AQPDE appuie donc l'intégration du principe de subsidiarité à la LIP. Elle croit que ce principe devrait aussi interpeler le ministre, dans son rôle autant que dans ses actions. Le ministère annonce les grandes orientations et effectue un monitoring des résultats globaux en fonction des objectifs généraux visés. **Il ne devrait nullement s'attarder à la gestion spécifique des établissements** ni à leur choix des moyens. Au contraire, le ministre devrait utiliser toutes les occasions possibles, notamment dans le **Guide relatif aux pratiques de gestion décentralisée** à l'intention des commissions scolaires prévues à l'article 47 du Projet de loi 105, pour préciser à quel palier appartient telle ou telle décision et l'imputabilité qui y est reliée. En s'inscrivant lui-même clairement dans le processus et en se limitant à la fonction que lui confère une application efficiente du principe de subsidiarité, le ministre envoie un message clair aux acteurs de l'ensemble du réseau.

Recommandation 2 : Que le Guide relatif aux pratiques de gestion décentralisée à l'intention des commissions scolaires prévu à l'article 47 du Projet de loi 105 précise la limite des mandats et responsabilités de chaque palier d'intervention, de l'enseignant jusqu'au ministre, dans une mise en œuvre réelle du principe de subsidiarité.

Recommandation 3 : Que les règles budgétaires qui seront élaborées à la suite de l'adoption du Projet de loi 105 prévoient l'attribution à chaque établissement d'un niveau minimal de ressources budgétaires et professionnelles, basées sur le nombre d'élèves et indépendant des mesures ciblées.

Recommandation 4 : Que toutes mesures budgétaires supplémentaires qui sont attribuées aux établissements en cours d'année, fassent l'objet d'une reddition de compte globale.

Recommandation 5 : L'AQPDE recommande que l'article 459 de la Loi sur l'instruction publique soit modifié par l'insertion, après le 1^{er} alinéa, du suivant : « *Le ministre exerce ses fonctions et pouvoirs en respectant le principe de subsidiarité envers les commissions scolaires et les établissements d'enseignement dans l'exercice de leurs responsabilités.* »

RELATION ENTRE LA COMMISSION SCOLAIRE ET LES ÉTABLISSEMENTS

La LIP précise que la commission scolaire a pour mission :

- d'organiser les services éducatifs prévus par la loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement;
- de promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire;
- de veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population;
- de contribuer au développement social, culturel et économique de sa région.

Par ailleurs, il appartient à l'école de planifier et d'actualiser ces services ainsi que d'en assurer la qualité. À ce titre, l'école doit être un acteur de premier plan et partie prenante de la définition des enjeux, de l'élaboration des politiques, des

stratégies ainsi que de la détermination et de l'allocation des ressources qui la concernent directement.

Pour qu'une telle décentralisation soit efficace, elle doit être soutenue par une organisation conséquente du réseau et se traduire dans sa structure et son fonctionnement. À cet égard, nous croyons que l'amélioration permanente des taux de réussite et de persévérance passe par un travail de collaboration ainsi que par des modifications à la LIP comme le propose le Projet de loi 105. Le statu quo et l'inaction ne sont pas des options.

Ramener le projet éducatif de l'établissement à la base de l'organisation des services nous semble le meilleur gage d'une décentralisation réussie. On y retrouve à la fois le projet de l'établissement, qui en constitue le cœur et la « personnalité », ainsi que la synthèse de ses besoins et défis à relever. Ces éléments devraient constituer la base sur laquelle est élaborée la planification des services de la commission scolaire. Celle-ci devrait d'abord prendre en compte les caractéristiques et les besoins des établissements de son territoire ainsi que ceux qui gravitent autour de l'espace-école, et les intégrer aux orientations ministérielles.

Actuellement, la prépondérance du plan stratégique de la commission scolaire sur le projet éducatif de l'établissement et la multiplication des outils fait que l'on s'y perd et que l'on s'éloigne parfois de la vraie mission. À tout le moins, **les opérations bureaucratiques que ces outils engendrent contribuent à distraire les acteurs de leur mission première.** Pendant que l'on s'échine à négocier des conventions ou à élaborer plan d'action par-dessus plan d'action pour chaque petite problématique rencontrée, nous nous éloignons du travail sur le terrain et de la vision d'ensemble propre à chaque école.

Le Projet de loi 105 et les débats qui ont mené à son élaboration nous donnent l'opportunité non pas d'inverser la pyramide décisionnelle, mais de trouver l'équilibre entre le « bottom-up » et le « top-down ». Cela donne du sens et lorsqu'il y a du sens à ce que l'on fait, il y a de la mobilisation. Nous devons attendre des

intervenants scolaires un niveau de réussite élevé et non l'application conforme de moyens jugés pertinents par d'autres. Le choix des moyens appartient à l'école et elle est, par conséquent, imputable des résultats. Un tel changement de culture ne peut qu'être porteur mais, nous le répétons, il nous donne l'occasion de s'éloigner du modèle « top-down ».

Ce changement souhaité ne réduit en rien l'importance de la commission scolaire et de l'expertise de ses équipes qui sont en soutien auprès des directions d'école. Celles-ci ont besoin de ce soutien ainsi que d'une expertise efficiente et compétente. Cependant, la gestion quotidienne des écoles et des centres requiert une structure souple. Nous voulons une école soutenue par une commission scolaire qui comprend son rôle d'accompagnement et de conseil, qui fait équipe avec elle.

Le projet de loi 105 (article 33) précise que la commission scolaire doit s'assurer de la cohérence des orientations et des objectifs retenus dans les projets éducatifs avec son plan d'engagement vers la réussite. En prenant appui sur le principe de subsidiarité, le législateur prévoit des dispositions obligeant les commissions scolaires, à tenir compte de l'analyse des besoins des lieux préalables aux projets éducatifs des écoles et des centres.

Recommandation 6 : Que la LIP précise que le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire soit élaboré en s'inspirant des projets éducatifs des écoles et des centres, tout en tenant compte des orientations.

COMITÉ DE RÉPARTITION DES RESSOURCES

Le comité de répartition des ressources proposé par le Projet de loi 105 constitue l'interface entre les établissements et la commission scolaire. Il deviendra par

conséquent un élément clé du processus d'amélioration souhaité. Il exercera essentiellement une fonction administrative. **Pour les directions, il s'agit du lieu privilégié de discussion et de consensus avec la direction générale et le personnel-cadre de la commission scolaire.** C'est à cette table que seront discutés et compris les besoins des établissements d'une part et le bon usage des ressources dont disposera la commission scolaire d'autre part. L'opération conduira à une concertation et une coordination dans leur attribution, non seulement entre les établissements, mais aussi entre l'ensemble des services offerts par la commission scolaire.

Le mandat du Comité de répartition des ressources portera sur l'utilisation de la portion « commune » des ressources que l'on choisit collégalement de partager. Celles maintenues dans une unité centrale devraient l'être à la demande des directions et ce pour des considérations d'efficacité et d'économie. Afin qu'il reflète le rôle et l'imputabilité accrue des directions d'établissement, **celles-ci doivent demeurer majoritaires au sein de ce comité, formé exclusivement de gestionnaires.** Pour l'AQPDE, cette orientation du gouvernement est centrale et incontournable. La volonté du gouvernement de décentraliser les pouvoirs décisionnels vers les écoles se vérifiera par sa volonté de maintenir la présence majoritaire des directions d'école et de centre sur le comité de répartition des ressources.

C'est à la direction générale qu'incombe la responsabilité de maintenir le lien entre le Comité de répartition des ressources et les membres du conseil des commissaires, plus largement entre les pouvoirs administratif et politique.

De plus, c'est sous le leadership de la direction générale que s'exerceront les fonctions et pouvoirs du Comité de répartition des ressources. Les comités de coordination ou les comités de direction ne sont pas éliminés, mais leurs buts sont modifiés. Ils visent davantage à monitorer la progression et à assurer le suivi des mandats confiés aux services centraux par le Comité de répartition.

En résumé, le Comité de répartition des ressources doit se composer exclusivement des membres de la direction générale, de directions d'établissement et de cadres des services offerts par la commission scolaire, avec un nombre majoritaire de places accordées aux membres de la direction des établissements.

D'autres personnes considérées expertes dans leur domaine pourraient être appelées à y participer sur invitation pour apporter aux membres un éclairage sur des dossiers spécifiques.

Recommandation 7 : Que le Comité de répartition des ressources soit composé exclusivement de gestionnaires.

COMMUNICATION CLAIRE ET FLUIDE : CONDITION GAGNANTE

La qualité de la communication représente une condition de première importance si nous souhaitons une redéfinition des pouvoirs qui se traduira véritablement par l'amélioration de notre réseau scolaire et dont bénéficiera la réussite des élèves.

À cet égard, nous souhaitons ajouter à l'article 195 de la LIP qui prévoit que tous les comités de la commission scolaire doivent adopter des règles de régie interne, la notion de délai raisonnable suivant lequel les documents et toute l'information nécessaire à la prise de décision doivent être transmis aux membres concernés du comité visé.

Dans le même esprit de transparence et de responsabilisation, le ministre agirait de façon stratégique et cohérente avec le principe de subsidiarité en exigeant du ministère qu'il fasse parvenir également aux associations de direction

d'établissement toute la documentation et les communications pertinentes, expédiées aux commissions scolaires.

L'expert en éducation, Michael Fullan, le martèle dans ses écrits, « la communication dans l'abstrait, en l'absence d'action concrète, ne vaut pas grand-chose. La communication est beaucoup plus importante durant la mise en œuvre qu'avant celle-ci. »

Recommandation 8 : Que l'article 195 de la Loi sur l'instruction publique soit modifié par l'ajout de l'alinéa suivant : «**À ce titre, elles (les règles de régie interne) doivent prévoir le délai suivant lequel les documents nécessaires à la prise de décision doivent être transmis aux membres avant les séances.**»

Recommandation 9 : Que le ministère achemine conjointement aux associations de direction d'établissement scolaire la documentation envoyée aux commissions scolaires.

GESTION PÉDAGOGIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT : FONCTION PREMIÈRE DE LA DIRECTION D'ÉCOLE

Tout ce qui se vit dans l'établissement scolaire, qu'il soit un centre ou une école, passe par la direction et son équipe. La direction constitue un pivot névralgique qui oriente, coordonne et évalue l'action des multiples acteurs et, ainsi, donne un sens aux services éducatifs offerts par l'école.

Par les articles 96 de la LIP, **le législateur confirme la direction d'établissement comme premier responsable du service pédagogique qui y est dispensé.** Avec les autres acteurs, elle doit exercer pleinement et de façon complémentaire l'ensemble des fonctions et pouvoirs qui lui sont attribués.

Une décentralisation des pouvoirs ne diminue en rien la responsabilité énorme qui repose sur la direction dans l'élaboration des services. Pour ce faire, elle doit posséder une connaissance pratique de l'environnement scolaire et un niveau de maîtrise élevé des concepts entourant l'organisation et le fonctionnement non seulement de l'école, mais aussi de l'ensemble de son organisation. La direction d'établissement s'inspire de données et de pratiques probantes pour exercer son leadership pédagogique auprès de son équipe-école.

Les directrices et directeurs d'école ont préalablement été des enseignantes et des enseignants de carrière reconnus pour leur leadership pédagogique. Et nous sommes toujours d'avis que la Loi sur l'instruction publique devrait consacrer ce leadership pédagogique en y précisant que les directrices et les directeurs d'école doivent être détenteurs d'une autorisation d'enseigner pour exercer leur profession.

Pour Kenneth Leithwood, professeur à l'Ontario Institute for Studies in Education de Toronto, il est clair que « la capacité des directeurs d'école et des directeurs de commission scolaire d'apporter des changements repose sur leur leadership. **Après les enseignants et la qualité de leur enseignement, le leadership des directions d'école constitue le principal facteur d'amélioration de la réussite des élèves.** »

Le DESS, diplôme d'études supérieur spécialisé, doit aussi être conservé comme plateau de transition entre la fonction d'enseignant et celle de direction, mais aurait avantage à être revu sur le plan du contenu et de modalités d'organisation. La connaissance de la loi et des pratiques de gestion demeure des objets d'apprentissage incontournables auxquels devraient s'ajouter des groupes de codéveloppement et des foyers d'analyse et d'expérimentation de pratiques novatrices et probantes. À cet égard, les associations professionnelles devraient jouer un rôle accru dans le soutien à la formation continue et le suivi des plans de développement professionnel de leurs membres.

Aussi, le projet de loi 86 vise à remplacer les articles 36.1 et 37.1 de la LIP par le texte qui suit :

Le projet éducatif du centre, qui peut être actualisé au besoin, comporte :

1° le contexte dans lequel il évolue et les principaux enjeux auxquels il est confronté, notamment en matière de réussite scolaire et d'adéquation entre la formation et les besoins régionaux ou nationaux de main-d'oeuvre;

2° les orientations propres au centre et les objectifs retenus pour améliorer la réussite des élèves;

3° les résultats visés au terme de la période couverte par le projet éducatif;

4° les **moyens** retenus pour atteindre les objectifs et les résultats visés;

5° les indicateurs utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et des résultats visés;

6° la périodicité de l'évaluation du projet éducatif déterminée en collaboration avec la commission scolaire.

ETC.

Nous sommes d'avis que le législateur doit laisser les experts de l'école prendre les décisions pédagogiques les plus efficaces pour le bien-être des élèves. Ceci étant, si le projet éducatif doit être adopté par le conseil d'établissement, il serait tout aussi cohérent et pertinent que les **moyens** soient approuvés par celui-ci.

Recommandation 10 : Que l'article 96.8 de la Loi sur l'instruction publique soit modifié par l'insertion, après le 1^{er} alinéa, de l'alinéa suivant : « ***Le directeur d'école doit être titulaire d'une autorisation d'enseigner émise par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.*** »

Recommandation 11 : Que le ministre s’engage dès maintenant à prévoir des budgets de perfectionnement à l’intention des directions d’établissement, afin que celles-ci puissent s’approprier les nouvelles dispositions de la loi et améliorer leurs qualités de gestionnaire. Ce budget et la mise en place d’un tel plan de formation continue à l’intention de toutes les directions d’école devraient être gérés conjointement par le ministère et les associations professionnelles.

Recommandation 12 : Que le conseil d’établissement adopte le projet éducatif et approuve les moyens qui permettront sa réalisation.

IMPLANTATION DE LA LOI : LA SUITE

Des mesures de monitoring et d’ajustements devront être prévues pour s’assurer que l’intention du législateur, c’est-à-dire mettre en place un réseau efficace qui améliore la réussite et la persévérance des élèves, demeure à l’avant-plan.

Le concept de subsidiarité exigera un suivi rigoureux auprès de l’ensemble des acteurs de l’éducation. Les références actuelles seront remplacées par de nouvelles. Il faudra s’assurer que tous les groupes concernés les comprendront, les interpréteront et les appliqueront dans l’esprit qui a guidé leur écriture. Nous invitons le ministre à mettre en place une structure bien définie, s’apparentant à une table de suivi à l’implantation des nouvelles pratiques pilotée par la sous-ministre. Nous revenons ici sur une recommandation antérieure qui touchait les changements proposés par le projet de loi 86. Les enjeux et les défis demeurent les mêmes.

Le Mandat du comité d'implantation serait d'assurer l'interprétation, la mise en œuvre et le suivi de la nouvelle loi et l'implantation de ces nouveaux principes et pratiques. Il verrait à mettre en place un plan de formation à l'intention des conseils des commissaires, des conseils d'établissement et également à l'intention des directions générales, cadres scolaires, directions d'école et de centre. Il est souhaitable ici que la formation puisse être dispensée à tous les groupes concernés, par le ministère, afin d'en faciliter l'interprétation commune, sans intermédiaire et ainsi, favoriser la transition et l'implantation des pratiques conséquentes. Le comité pourrait aussi faire des recommandations au fur et à mesure de l'implantation. Il devrait être formé de représentants des divers groupes d'intérêt et piloté par la sous-ministre.

Recommandation 13 : Qu'un Comité d'implantation, formé des représentants des divers acteurs de l'éducation et piloté par la sous-ministre, soit mis en place pour assurer une mise en œuvre réussie des changements que commande la loi et en évaluer la portée.

CONCLUSION

Nous souhaiterions terminer sur une note positive et constructive

Les changements que commande une loi demandent du temps et de la patience, particulièrement lorsque cela touche des pratiques bien ancrées. Ils sont la plupart du temps une opportunité de faire autrement, et de faire mieux ce que l'on faisait souvent très bien. Se questionner sur nos pratiques ne peut qu'être porteur dans un contexte d'amélioration continue et particulièrement lorsque nous avons la délicate mission de faire réussir tous les élèves.

Michael Fullan, nous rappelle que « Le but de notre démarche n'est pas de discuter du changement mais de le vivre. »

Un beau grand défi dans une approche de pratiques collaboratives qui a fait scientifiquement ses preuves.

Souhaitons-nous de le relever et de le réussir !

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Insérer à l'article 36 de la LIP les mots suivants : L'école et les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes sont les entités de base au cœur du système éducatif.

Recommandation 2 :

Que le Guide relatif aux pratiques de gestion décentralisée à l'intention des commissions scolaires prévu à l'article 47 du Projet de loi 105 précise la limite des mandats et responsabilités de chaque palier d'intervention, de l'enseignant jusqu'au ministre, dans une mise en œuvre réelle du principe de subsidiarité.

Recommandation 3 :

Que les règles budgétaires qui seront élaborées à la suite de l'adoption du Projet de loi 105 prévoient l'attribution à chaque établissement d'un niveau minimal de ressources budgétaires et professionnelles, basées sur le nombre d'élèves et indépendant des mesures ciblées.

Recommandation 4 :

Que toutes mesures budgétaires supplémentaires qui sont attribuées aux établissements en cours d'année, fassent l'objet d'une reddition de compte globale.

Recommandation 5 :

L'AQPDE recommande que l'article 459 de la Loi sur l'instruction publique soit modifié par l'insertion, après le 1^{er} alinéa, du suivant : « *Le ministre exerce ses fonctions et pouvoirs en respectant le principe de subsidiarité envers les commissions scolaires et les établissements d'enseignement dans l'exercice de leurs responsabilités.* »

Recommandation 6 :

Que la LIP précise que le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire soit élaboré en s'inspirant des projets éducatifs des écoles et des centres, tout en tenant compte des orientations ministérielles.

Recommandation 7 :

Que le Comité de répartition des ressources soit composé exclusivement de gestionnaires.

Recommandation 8

Que l'article 195 de la Loi sur l'instruction publique soit modifié par l'ajout de l'alinéa suivant : «À ce titre, elles (les règles de régie interne) doivent prévoir le délai suivant lequel les documents nécessaires à la prise de décision doivent être transmis aux membres avant les séances.»

Recommandation 9

Recommandation 9 : Que le ministère achemine conjointement aux associations de direction d'établissement scolaire la documentation envoyée aux commissions scolaires.

Recommandation 10

Que l'article 96.8 de la Loi sur l'instruction publique soit modifié par l'insertion, après le 1^{er} alinéa, de l'alinéa suivant : « *Le directeur d'école doit être titulaire d'une autorisation d'enseigner émise par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.* »

Recommandation 11

Que le ministre s'engage dès maintenant à prévoir des budgets de perfectionnement à l'intention des directions d'établissement, afin que celles-ci

puissent s'approprier les nouvelles dispositions de la loi et améliorer leurs qualités de gestionnaire. Ce budget et la mise en place d'un tel plan de formation continue à l'intention de toutes les directions d'école devraient être gérés conjointement par le ministère et les associations professionnelles.

Recommandation 12 : Que le conseil d'établissement adopte le projet éducatif, et approuve les **moyens** qui permettront son implantation et sa réalisation.

Recommandation 13 :

Qu'un Comité d'implantation, formé des représentants des divers acteurs de l'éducation et piloté par le sous-ministre, soit mis en place pour assurer une mise en œuvre réussie des changements que commande la loi et en évaluer la portée.