



Oui à la création d'un Institut national d'excellence en éducation

**Remarques de
l'Association montréalaise des
directions d'établissement scolaire
(AMDES)**

**dans le cadre de la consultation initiée
par le gouvernement du Québec**

Montréal

Le 13 novembre 2017

Introduction

L'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES) regroupe des directions, directions adjointes et gestionnaires administratifs de la Commission scolaire de Montréal (CSDM), de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) et de la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île (CSPÎ). Avec ses 600 membres, l'AMDES représente plus de 83 % du personnel de direction œuvrant dans les établissements scolaires (primaire, secondaire, formation générale des adultes, formation professionnelle et technique, EHDAA) des trois commissions scolaires francophones de Montréal qui desservent plus de 200 000 élèves.

En tant que gestionnaires de première ligne dans les établissements scolaires, nos membres se sentent particulièrement concernés par la mise en place d'un institut d'excellence en éducation et considèrent qu'il s'agit d'une initiative des plus porteuses pour améliorer les pratiques en éducation au Québec.

Ayant suivi avec intérêt les discussions qui ont mené au projet de création d'un Institut national d'excellence en éducation (INEÉ), l'AMDES salue le travail accompli par les promoteurs de cette initiative. L'expérience acquise et les résultats avérés des travaux d'institutions dotées d'un mandat similaire dans d'autres champs d'intervention, notamment l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS), constituent de puissants arguments en faveur de la mise en place d'un tel organisme indépendant dans le domaine de l'éducation.

Dans un contexte où les ressources sont comptées, voire souvent insuffisantes, les directions ne peuvent que saluer la création d'un organisme qui pourra les alimenter en informations scientifiques validées pour améliorer l'efficacité des interventions des équipes-école en faveur de la réussite scolaire. Le milieu et les intervenants en éducation ont besoin d'un guichet unique, fiable, crédible, s'alimentant aux meilleures sources, compilant, inventoriant, vulgarisant et diffusant les connaissances et les meilleures pratiques. En plus d'être des gestionnaires, les directions agissent comme leaders pédagogiques au sein de leur équipe et dans leur milieu et à ce titre, se réjouissent de pouvoir compter sur des données probantes pour éclairer les discussions et la prise de décision.

Conditions de réussite

Afin d'exercer adéquatement sa mission, l'INEÉ doit relever du ministre de l'Éducation, être totalement indépendant des influences politiques et des lobbies de toutes natures et être financé exclusivement par l'État. Une mise en garde s'impose toutefois. Si le renforcement des capacités et la mobilisation des personnels de direction demeurent des facteurs essentiels de la réussite scolaire, il ne faudrait pas que la diffusion des résultats des recherches et le partage des meilleures pratiques deviennent une façon détournée d'imposer aux établissements des visions et des façons de faire développées loin des réalités qu'elles ont pour but de

transformer. De telles démarches dans d'autres secteurs ont déjà eu l'occasion de prouver leurs limites, si ce n'est leurs dérives. Il faudra aussi être attentif à éviter les pièges de la pensée unique. Pour être véritablement porteur de changements bénéfiques, il faudra que l'INEÉ, pour orienter ses travaux, soit à l'écoute des besoins et des priorités des établissements et que son travail favorise la croissance de leur pouvoir de décision en matière de ressources pédagogiques, surtout en milieu défavorisé.

Les domaines d'expertise à privilégier et les objectifs

Le Québec a besoin d'un Institut comme celui dont il est question, un organisme voué à la production et à la diffusion de méta analyses et d'avis, au transfert de résultats probants et des meilleures pratiques vers le réseau scolaire et à la formation et à l'accompagnement de ses intervenants. Parmi les domaines d'expertise sur lesquels nous souhaitons que l'INEÉ se penche, se trouvent la gouvernance scolaire et les enjeux relatifs à la gestion, à l'évaluation, au monitoring et au financement de l'éducation. À l'instar d'un groupe de chercheurs émérites en éducation qui s'est déjà prononcé sur les domaines d'expertise potentiels de l'INEÉ, nous considérons que les thèmes des voies de formation, des curriculums, de l'école comme milieu de vie, de l'insertion professionnelle et de la formation continue des acteurs doivent être au centre des travaux, tout comme la persévérance scolaire et la socialisation. À ceux-ci, nous proposons d'ajouter un champ d'étude sur la multiethnicité, la faible connaissance du français, la notion des accommodements raisonnables en milieu scolaire, bref des thématiques qui sont le quotidien dans plusieurs écoles montréalaises.

L'AMDES est en accord avec les trois objectifs proposés au document de consultation pour permettre la réalisation de la vocation générale de l'INEÉ qui est de soutenir le ministre de l'Éducation et de rendre disponible son expertise au milieu éducatif afin que le travail sur le terrain se développe à la lumière des différents champs de recherche. Ceux-ci nous semblent très clairs et pertinents. La rétroaction avec le milieu pourra permettre à l'INEÉ d'ajuster son rayon d'action avec le temps.

Objectif 1 : Dresser la synthèse la plus exhaustive et objective possible de l'état des connaissances scientifiques disponibles, au Québec et ailleurs, sur toute question concernant la réussite éducative.

- ❖ Il faudra inclure certains objectifs des tables de travail ministérielles, notamment et surtout en région montréalaise, celle de la « Table des gestionnaires sur les enjeux liés à la diversité ethnoculturelle, linguistique et religieuse en milieu scolaire ».

Objectif 2 : Favoriser le transfert des résultats probants vers le réseau scolaire et le public.

- ❖ L'INEÉ contribuera au transfert des résultats probants vers le réseau scolaire et le public. Par conséquent, des liens doivent être établis entre l'Institut et les autres organisations qui

font aussi du transfert, soit les universités, les commissions scolaires, les associations, le CTREQ, etc.

Objectif 3 : Contribuer à la formation et à l'accompagnement des intervenants au regard des meilleures pratiques.

L'Institut contribuera à la formation des acteurs du réseau scolaire et pourra, en collaboration avec les représentants des universités, associations et tout le réseau des employeurs, produire des formations et s'assurer de leur cheminement vers les acteurs du réseau scolaire. À cet égard, la formation à distance, les webinaires et autres utilisations de ce genre sont à mettre en valeur. Étant donné la grandeur du territoire québécois, ces outils technologiques permettront que la population scolaire de tous les coins du Québec soit informée en « temps réel » des avancées scientifiques.

Les interactions

L'Institut fera la promotion d'actions et de méthodologies appuyées sur la recherche scientifique. Les mises à jour des connaissances et des pratiques qui en découlent se feront de manière continue. En tenant compte du travail effectué dans les universités, l'INEÉ veillera sur l'évolution de la formation initiale et continue en lien avec les recherches les plus récentes afin que les acteurs du milieu de l'éducation ne soient pas distraits par les modes, les matériels pédagogiques attirants, les demandes des divers groupes de pression. Loin des pressions des lobbies de tout acabit, peu sensibles aux modes et aux gourous ayant trouvé la substantifique nouveauté qui va révolutionner l'enseignement, l'INEÉ contribuera à séparer le bon grain de l'ivraie et à éviter des investissements considérables dans des pratiques n'ayant pas fait la preuve de leur efficacité. Les associations pourront certes contribuer à cette réflexion. Voilà pourquoi il faut que cet Institut soit être totalement indépendant, efficace et que ses travaux soient orientés de façon à éviter tout dédoublement avec ceux d'autres organismes existants.

Pour répondre à une question précise soulevée dans le document de consultation, nous considérons que le nouvel Institut devra également avoir comme champ d'étude les différents outils technologiques qui nous sont actuellement proposés, leurs impacts et les meilleures façons de les mettre au service d'un projet de réussite éducative.

La structure organisationnelle

Un conseil d'administration, composé de divers acteurs du milieu du travail en éducation, de la recherche, des universités, doit diriger l'Institut. Il nous semble important que ce conseil soit représentatif de tous les acteurs clés dans la réussite des élèves (directions d'établissements scolaires, chercheurs, enseignants, associations professionnelles, ...). Relevant directement de lui, nous suggérons deux comités, l'un composé de scientifiques et l'autre, des acteurs du milieu

qui seront les premiers usagers des productions de l'Institut. L'AMDES demande à faire partie des organisations invitées à siéger sur ce second comité.

Le CA se référerait à une assemblée générale pour toute question de contrôle des finances et des grandes orientations annuelles tout en protégeant le cœur de sa mission qui est de :

- Dresser la synthèse de l'état des connaissances scientifiques au Québec et ailleurs sur toute question concernant la réussite éducative;
- Favoriser le transfert des résultats probants vers le réseau scolaire et le public;
- Contribuer à la formation et à l'accompagnement des intervenants au regard des meilleures pratiques.

La gouvernance

Le conseil d'administration assure la direction de l'Institut et est le garant de son indépendance dans le respect de sa mission. Il détient tous les pouvoirs et mandats afin d'administrer les affaires, notamment :

- 1) Exécuter les décisions de l'assemblée générale ou s'occuper activement de leur mise en application;
- 2) Former des comités, définir et contrôler leur mandat dans les limites de leur juridiction;
- 3) Présenter à l'AG un rapport rendant compte de son administration
- 4) Adopter les états financiers et rendre des comptes à l'AG ainsi qu'au ministre.

L'élection des membres du Conseil d'administration se fait régulièrement tous les quatre ans. Les membres du CA sont élus par leurs pairs. Un maximum de deux mandats par administrateur est proposé. Une élection rotative est souhaitable afin que de préserver un équilibre entre les personnes d'expérience et les nouveaux venus. Le CA se réunit aussi souvent que les affaires de l'INEÉ l'exigent, au moins six fois par année scolaire.

L'INEÉ ne verra pas le jour dans un vacuum et devra agir en complémentarité avec les instances qui œuvrent déjà dans ce domaine, notamment le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) et le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). Il appartient au gouvernement de décider des liens qui uniront les différentes fonctions de production des données probantes et des analyses et de vulgarisation et transfert. Pour notre part, trois grands principes doivent guider cette décision : l'indépendance, l'efficacité et l'absence de dédoublement.

Mettre la science au service de la spécificité montréalaise

Nous avons eu l'occasion à maintes reprises de détailler la spécificité et les défis particuliers que l'école publique montréalaise doit relever. Montréal accueille à elle seule près de 60 % des élèves provenant de l'immigration. Ses écoles comptent une forte proportion d'établissements reconnus comme desservant des milieux très défavorisés (rangs 8, 9 et 10). Au secondaire, la forte concurrence de l'offre des écoles du secteur privé se traduit par une concentration marquée non seulement des élèves qui vivent cette défavorisation, mais aussi de ceux qui vivent des difficultés d'apprentissage et de comportement. Nos établissements assument aussi des mandats suprarégionaux et ont la responsabilité d'accueillir des clientèles vulnérables d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage provenant d'autres territoires et d'offrir des classes en milieu hospitalier.

La situation à Montréal est particulière et commande une attention spécifique. Or, on le sait, la défavorisation, les problèmes d'apprentissage et de comportements sont liés. Il y a urgence à mieux outiller les intervenants qui y font face au quotidien dans nos établissements.

L'AMDES souhaite de tout cœur le succès du nouvel INEE et s'engage à y contribuer dans la mesure de ses moyens, mais cela ne pourra être possible que si elle est invitée, en amont, à s'asseoir à la table et à faire valoir les besoins, les attentes et les espoirs des établissements qui accueillent les élèves montréalais.

Conclusion

L'AMDES est donc favorable à la mise sur pied de cet organisme en raison notamment de son originalité et du fait qu'il serait le seul à remplir les objectifs fixés. Il pourrait de plus alimenter la réflexion du gouvernement sur toute éventuelle réforme des programmes, de la gouvernance ou des structures ainsi que sur des thèmes comme l'enseignement à domicile qui a fait l'objet d'un projet de loi tout récemment. Les conséquences des gestes posés en éducation sont souvent extrêmement lourdes et peuvent affecter des cohortes de jeunes élèves. Même si contrairement à la santé, l'éducation fait de façon moins spectaculaire la une des médias, des actions pédagogiques déficientes ont des conséquences tout aussi graves. Il est en ce sens essentiel que la science puisse guider celles et ceux qui ont pour mission d'instruire, de socialiser et de qualifier la population du Québec.