

**LA VOIX UNIFIÉE
DES CADRES SCOLAIRES
DU QUÉBEC**



AVIS

**Consultation sur la création de l'Institut national d'excellence en
éducation**

Novembre 2017





Association québécoise des cadres scolaires

L'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) regroupe quelque 2 200 gestionnaires œuvrant au sein des 72 commissions scolaires francophones et anglophones du Québec. Elle rassemble, protège, soutient, informe et représente les cadres du réseau scolaire québécois. Les cadres scolaires occupent des fonctions de conseil, de soutien et d'encadrement dans les centres administratifs des commissions scolaires, dans les centres d'éducation des adultes et de formation professionnelle, ainsi que dans des écoles primaires et secondaires.

Nos membres travaillent au sein d'un réseau regroupant plus de 100 000 enseignants et plus de 2 500 établissements scolaires. La gestion de ce réseau, considérée parmi les meilleures des secteurs public et parapublic, exige la maîtrise de multiples compétences. Le travail des cadres scolaires influence directement la qualité des services éducatifs offerts dans nos établissements publics, et contribue à la réussite de plus d'un million d'élèves, chaque jour.



Avant-propos

La Politique de la réussite éducative, présentée par le gouvernement au printemps 2017, a reçu un accueil chaleureux de tous les intervenants du réseau de l'éducation. Chacun y a vu un appel à l'engagement et à la collaboration, pour s'assurer que le cheminement de tous les élèves québécois soit des plus fructueux. Au cœur de la Politique, la création d'un Institut national d'excellence en éducation a été évoquée. L'AQCS s'est penchée sur ce projet, et a suggéré au ministre de miser sur un organisme apolitique, qui s'assurerait de la diffusion des recherches éprouvées sur le terrain.

Notre Association présente aujourd'hui une vision affinée de la mission et des objectifs d'un Institut national d'excellence en éducation. Il s'agit par ailleurs d'une occasion d'élargir la thématique, et d'aborder les préoccupations de nos membres relatives à la réussite éducative, ainsi que les chantiers à mener pour y arriver.



Pour une instance forte et crédible

Au Québec, la recherche et le recensement des résultats probants en éducation font l'objet du mandat de nombreux organismes. Chacune de ces instances réalise sa mission selon des nuances ou des objectifs qui s'entrecoupent parfois. S'il est réjouissant de constater combien les sources d'information sont nombreuses, une question doit être soulevée : jusqu'à quel point le personnel du réseau de l'éducation sait-il qu'il peut s'approprier ces contenus, les appliquer, en tirer inspiration... ou leçon?

Les avis et les publications diffusés régulièrement par le Conseil supérieur de l'éducation, le CTREQ et les organismes ayant une mission similaire, bien que vulgarisés et accessibles, ont peu d'écho auprès des intervenants, sur le terrain. La notoriété de ces instances devrait pourtant conférer un statut incontournable à leurs publications. Il semble manquer un canal entre les chercheurs et les acteurs du réseau de l'éducation, un lien de communication crédible, attendu et écouté ; une instance qui jouerait un rôle de transfert de connaissances, mais également de veille et de conseil auprès des milieux qui désirent innover, afin d'assurer la réussite des élèves.

Que ce soit par la désignation d'un organisme officiel, ou par la création d'une instance toute nouvelle, l'AQCS est en accord avec un projet global d'Institut national d'excellence en éducation. Un organisme tel que le Conseil supérieur de l'éducation, par la qualité de ses travaux, son professionnalisme et sa structure composée de divers ordres d'enseignement, offre des assises intéressantes pour la création de l'Institut.

Par ailleurs, c'est surtout au rôle et à la crédibilité de l'Institut que nous désirons nous attarder. À cet effet, certaines dispositions devraient être assurées :

- ▶ L'Institut devra être apolitique, relever du ministère et être enchâssé dans la Loi sur l'instruction publique ;
- ▶ La mission de l'Institut, au-delà des objectifs proposés dans le document de consultation, devra être clairement définie. L'AQCS formule ici une proposition, comme base de réflexion :
 - « L'Institut national d'excellence en éducation contribue au transfert de connaissances en vue de soutenir l'innovation pédagogique et d'accroître la réussite au Québec, à travers l'amélioration continue des pratiques » ;
- ▶ L'Institut devra être doté d'un plan stratégique, détaillant sa mission, sa vision et ses orientations, de même que certains indicateurs de performance, en cohérence avec le Plan stratégique du ministère.

Pour consolider la crédibilité de l'Institut, il faut en faire une référence, un organisme connu et reconnu par le réseau, et inscrire son mandat dans un cadre législatif.



Des responsabilités bien définies

Le document de consultation propose trois grands objectifs devant être poursuivis par l'Institut, pour lesquels nous sommes en accord. Nous tenons à y apporter un éclairage supplémentaire, de même qu'à suggérer une quatrième ligne de service.

a) Objectifs mesurables

Toujours dans l'esprit de construire une instance avec une forte identité et représentant une référence pour le milieu, nous estimons que la réalisation de chacun des objectifs poursuivis par l'Institut auprès des commissions scolaires devra être évaluée.

b) Objectif 1 : dresser la synthèse de l'état des connaissances scientifiques, au Québec et ailleurs, sur toute question concernant la réussite éducative

- ▶ Pour un réel recensement des résultats probants et pour outiller durablement le réseau et ses acteurs, nous recommandons d'inclure, à l'instar du Conseil supérieur de l'éducation, tous les ordres d'enseignement à l'action de l'Institut. Grâce à cette synergie qui se dessinera entre la formation générale des jeunes, la formation professionnelle, la formation générale des adultes, les milieux collégiaux et universitaires, les chercheurs et les équipes-établissements bénéficieront de toutes les données utiles et des pratiques qui ont des effets notables. Ne nous privons pas de modèles de réussite, de pratiques gagnantes et de projets novateurs : mettons également sur le partage des résultats de la recherche entre les réseaux public et privé, qui poursuivent les mêmes objectifs.
- ▶ En élargissant le champ de collecte de données, l'Institut jouera un rôle de coordination : autre volet qui assurera sa crédibilité et sa pertinence. L'instance pourrait en effet examiner les demandes de financement associées aux recherches, et voir à la concertation entre les milieux universitaires afin, d'une part, d'identifier les aspects non traités par la communauté scientifique et, d'autre part, d'éviter la naissance de projets similaires.
- ▶ Le maillage entre les équipes des établissements et les chercheurs pourrait être facilité par l'Institut, s'il effectue la veille des travaux à venir. Des milieux scolaires pourraient même faire un appel de projets pour des problématiques particulières. À cet effet, l'influence de l'Institut pourrait s'incarner dans sa capacité à favoriser certains projets, par exemple au sujet de la réussite des garçons, ou encore à l'égard de réalités en formation professionnelle ou en formation générale des adultes.
- ▶ L'Institut pourrait agir comme catalyseur, afin que les recherches et les données produisant les effets les plus notables sur le terrain bénéficient d'une diffusion plus soutenue auprès des milieux scolaires. Un juste équilibre entre la recherche-action et la recherche de nature plus théorique devra s'établir.

c) Objectif 2 : favoriser le transfert des résultats probants vers le réseau scolaire et public

- ▶ De prime abord, dans la rédaction de cet objectif, nous proposons d'utiliser un terme plus évocateur et fort que « favoriser », soit « effectuer ».
- ▶ Dans le cas de la formation générale des jeunes, des adultes et de la formation professionnelle, le canal retenu par l'Institut pour le transfert des connaissances devrait privilégier les équipes des services éducatifs des commissions scolaires et les directions d'établissements, sous la supervision des directions générales.

Ces spécialistes de la pédagogie, reconnus par leurs milieux, noueront des liens étroits avec la permanence de l'Institut, afin de déterminer la meilleure stratégie de transfert et d'appropriation auprès du personnel. Pour les milieux collégial et universitaire, nous laissons le soin à ces ordres d'enseignement de faire leurs propositions.

d) Objectif 3 : contribuer à la formation et à l'accompagnement des intervenants au regard des meilleures pratiques

- ▶ La tâche est colossale, compte tenu du nombre d'enseignants, professionnels et autres intervenants à joindre. Encore une fois, pour cet aspect, l'Institut devrait bâtir une collaboration étroite avec les services éducatifs des commissions scolaires, véritables agents multiplicateurs, qui de surcroît connaissent la culture et les besoins des milieux de la formation générale des jeunes, des adultes et de la formation professionnelle. Les réseaux des cégeps et des universités pourront être conviés à déposer leur vision au sujet de leur rôle.
- ▶ Avant même de songer aux défis liés à l'accompagnement réalisé par l'Institut, nous proposons une réflexion sur l'intérêt d'inclure la sensibilisation à l'importance de la recherche dans la formation des maîtres. Dès l'université, les futurs enseignants devraient avoir à analyser et à s'approprier des données probantes, afin que leurs pratiques s'imprègnent de ces réflexes.
- ▶ Le réseautage entre commissions scolaires ayant entre autres des problématiques similaires, ou des besoins de partage, pourrait être favorisé, ce qui ajouterait un autre volet à l'accompagnement de l'Institut et aux suivis prévus. Une approche collaborative, collée sur la réalité terrain et les défis identifiés par les milieux, devra être privilégiée.
- ▶ Les travaux de l'Institut devraient permettre aux enseignants, entre autres, de « prendre des mesures appropriées pour atteindre et conserver un haut degré de compétence professionnelle » (LIP, article 22, 6^o).

e) Un nouvel objectif : doter l'Institut d'un pouvoir de recommandation

- ▶ Le rôle de l'Institut devrait, en plus des volets de recensement et de transfert, comporter un aspect de recommandation qui en assurera la crédibilité. Ce pouvoir de recommandation est le fondement de l'Institut. Il lui permettra d'envoyer un signal clair à l'ensemble des acteurs du réseau de l'éducation, de même qu'aux parents et au grand public. En tout respect du mandat des commissions scolaires, ce pouvoir permettra à l'Institut de faire rayonner les résultats porteurs de changement. Si des moyens financiers s'avéraient nécessaires pour concrétiser les recommandations, une collaboration entre la commission scolaire et le ministère serait à établir.
- ▶ Sous-jacente à son pouvoir de recommandation, l'Institut procèdera à une veille des pratiques lui permettant d'identifier des lacunes, des défis, et de suggérer des pistes d'action aux commissions scolaires. Cette nouvelle façon de faire permettra au réseau de l'éducation québécois de devenir un chef de file en matière de pratiques éprouvées sur le terrain à l'égard de la qualification et de la diplomation : en somme, de la réussite des élèves.
- ▶ Notons que la mise en place de ce nouvel objectif pourrait débiter avec les commissions scolaires qui en feraient la demande.



Une structure et une gouvernance suscitant la fierté

Si l'Institut est porteur d'excellence, il doit aussi inspirer la concertation et l'engagement des intervenants du réseau de l'éducation.

- ▶ Une équipe permanente, évoluant selon un plan stratégique et imputable du MEES, nous semble être nécessaire au succès de l'Institut.
- ▶ Un conseil d'administration formé de représentants reconnus positivement et identifiés comme des leaders au sein du réseau de l'éducation devrait s'assurer de l'atteinte des résultats de l'Institut. Des critères précis devraient permettre de sélectionner ces personnes.
- ▶ Des sièges destinés aux réseaux de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes devraient être prévus, ces secteurs étant trop souvent négligés par la recherche en éducation.
- ▶ Des sous-comités liés aux ordres d'enseignement pourraient être créés, afin de concentrer certains projets et réflexions.
- ▶ Une ou des instances devraient être créées pour permettre la participation des parents et des commissaires.



Le numérique, pour propulser la recherche

Plateformes de diffusion et collaboratives, formation en ligne, réseaux sociaux : les outils possibles sont nombreux, et les possibilités d'innovation très vastes, pour les artisans de l'Institut. Les intervenants du réseau seront heureux de compter sur une instance capable de les informer et d'offrir des outils innovants dans la diffusion et la mise en place des nouvelles pratiques pédagogiques, contribuant ainsi à accroître la réussite des élèves.



Conclusion : regard vers l'avenir

L'Institut national d'excellence en éducation devra se positionner rapidement comme un acteur crédible. Les intervenants du terrain devront associer son action à l'amélioration continue des pratiques et à une volonté collective d'accroître les taux de réussite. En ce sens, les Plans d'engagement vers la réussite des commissions scolaires et les projets éducatifs des établissements devraient inclure un engagement à mettre en application les résultats de la recherche selon les besoins identifiés, et les défis à relever, dans les milieux.

Les projets de recherche sur lesquels misera l'Institut devront générer des résultats qui pourront être appliqués dans les milieux.

Il semble que les échanges en communautés d'apprentissages, ou au sein d'une équipe-établissement, font partie des formules les plus porteuses en ce qui a trait à l'évolution des pratiques. L'Institut devra compter sur ces lieux de partage pour transférer les résultats de la recherche et favoriser leur mise en application. Là est une des clés de la réussite des élèves du Québec de demain.



ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CADRES SCOLAIRES

1195, avenue Lavigerie, bureau 170

Québec (Québec) G1V 4N3

Téléphone : 418 654-0014

Télécopieur : 418 654-1719

AQCS.CA