

Savoir

Volume 9, numéro 4
Juin 2004

Spécial ressources humaines

Sept thèmes d'actualité

L'école éloignée
en réseau

Le nouveau régime
pédagogique

La réussite des
garçons en classe



La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec

Bonnes vacances!

Assurez-vous un avenir qui se plie à vos ambitions



Assurance auto
Location d'autos



Assurance habitation
Prêt hypothécaire



Planification
de la retraite



Épargne et
placements

Assurance vie
Assurance collective

Façonnez votre vie selon vos objectifs. Bâissez votre présent et votre futur. Protégez votre patrimoine ainsi que vos proches. Pour réaliser vos rêves, profitez de la force collective d'une grande Mutuelle de chez nous.

**Vous travaillez fort pour votre avenir.
Nous travaillons fort pour vous!**

lacapitale.com


La Capitale
groupe financier inc.

Votre Mutuelle au travail pour vous

Savoir

Sommaire

Volume 9, numéro 4
Juin 2004

Savoir

Le magazine SAVOIR est publié par la Direction des communications et des affaires publiques de la Fédération des commissions scolaires du Québec. Son tirage est de 6 000 exemplaires. Le contenu de cet exemplaire est également disponible sur le site Internet de la FCSQ à l'adresse www.fcsq.qc.ca, section Publications.

Rédactrice en chef
Marie Blouin
mblouin@fcsq.qc.ca

Correctrices d'épreuves
Nathalie Masse
Denise Ouellet

Équipe rédactionnelle
Josée Beaudoin, Marie Blouin, André Caron, Jacques L. Charuest, Madeleine Gauthier, Jean Goyette, Alain Guimont, Andrée Jetté, Annie Jomphe, Lorraine Lamoureux, Michelle Miville-Dechêne, Jacques C. Plante, Denis Pouliot, Gilles Vachon

Mise en pages
Propage Créativité Marketing

Distribution
Secteur de l'imprimerie de la FCSQ
Marc-André Morissette

N.D.L.R. : Les textes inclus dans ce document ont été féminisés dans la mesure du possible. Cependant, lors de certains passages, il nous a semblé plus pratique d'utiliser la forme masculine afin de faciliter la lecture. Il ne faudrait y voir qu'une manière d'alléger le texte et, d'aucune façon, une procédure discriminatoire.

La reproduction du présent document, en tout ou en partie, est autorisée à la condition d'en mentionner la source et de ne pas l'utiliser à des fins commerciales.

Direction des communications et des affaires publiques

La Fédération des commissions scolaires du Québec
1001, avenue Bégon
Case postale 490
Sainte-Foy (Québec) G1V 4C7

Téléphone : (418) 651-3220
Télécopieur : (418) 651-2574
Courrier électronique : info@fcsq.qc.ca
Site Internet : www.fcsq.qc.ca

Document : 6714
Dossier : 1-605-03
Dépôt légal : 2^e trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

Des enjeux majeurs pour notre réseau	5
Un régime pédagogique amélioré favorisant la réussite des élèves	6
Accès à l'information Information confidentielle ou publique ?	7
La réussite des garçons en classe Comment y contribuer ?	8
SPÉCIAL RESSOURCES HUMAINES	
La relève et le choc des valeurs	10
Le soutien aux enseignants débutants Une reconnaissance qui attise la passion !	12
Mobilisateur demandé	13
Gérer la performance en milieu scolaire	14
La réorganisation du travail à l'heure de la réforme du curriculum	15
La place des émotions dans la gestion... de soi	16
Le rire, un capital social !	17
L'éducation... ailleurs dans le monde	17
L'école éloignée en réseau Une contribution au développement des écoles de village	18
Prix FCSQ - Concours <i>Chapeau, les filles !</i> Bravo à Valérie Bélanger	21
L'éducation des filles L'avenir des pays en développement	22

Édition spéciale à la rentrée
Prix d'excellence de la FCSQ 2003-2004



ÉDU-GROUPE

UN PORTAIL POUR L'ÉDUCATION

Lier avenir et réussite

Édu-groupe est un outil éducationnel novateur qui favorise la réussite scolaire par le biais de l'échange et de la participation active des enseignants, des élèves et des parents.

Édu-groupe est un portail intégrateur qui se compose notamment d'une plate-forme télécollaborative entièrement Web, d'un ensemble d'outils puissants et d'une variété de ressources permettant de réaliser des projets en explorant le plein potentiel des communautés virtuelles.

- Environnement de travail personnalisé
- Outils de travail personnels, adaptés aux besoins de chaque utilisateur (agenda, courriel, ressources pédagogiques, signets...)
- Outils de télécollaboration efficaces et puissants (partage de fichiers, forum de discussion, communiqués...)
- Création de groupes de travail dynamiques
- Accessible de partout et en tout temps

Société GRICS
(514) 251-3730
www.grics.qc.ca



Technologies au service
de l'éducation

« Enjeux »

Des enjeux majeurs pour notre réseau

À cette période de l'année, qui annonce la fin des classes et où il est tout naturel de commencer à rêver à des vacances bien méritées, il m'apparaît important de revenir sur certains événements que nous avons vécus, au cours des dernières semaines.

Comme ce numéro du magazine *Savoir* traite de façon particulière des ressources humaines, il va de soi que je prene quelques lignes pour remercier les commissaires et les gestionnaires de notre réseau qui ont participé activement au magnifique colloque que nous avons tenu à la mi-mai sur ce sujet névralgique dans la gestion des commissions scolaires.

Retenons l'importance, pour nos organisations, d'avoir des valeurs et de les partager avec l'ensemble du personnel pour grandir.

Retenons également qu'il faut être passionnés et transmettre cette passion aux jeunes qui intègrent nos organisations.

Retenons aussi que les élus et les gestionnaires ont la responsabilité commune d'être rassembleurs.

La gestion des ressources humaines est un défi de taille et la Fédération en fait un enjeu stratégique majeur.

Précisons enfin que la voie qui semble se tracer pour mobiliser le personnel comporte un engagement clair de la haute direction, le soutien des gestionnaires, l'implication de tous, l'importance de l'évaluation du rendement, le plaisir au travail, un plan de communication adéquat et l'établissement d'attentes réalistes.

Plus de 170 000 employés

Somme toute, la gestion des ressources humaines est un défi de taille et la Fédération en fait un enjeu stratégique majeur pour les prochains mois et la prochaine année, tant par les ressources importantes que nous y consacrons que par l'analyse et l'action politique que nous menons dans ce dossier via la Commission permanente sur les ressources humaines et le conseil général.

Les commissions scolaires peuvent compter sur la Fédération pour soutenir leur travail dans cet important secteur d'activité eu égard aux nombreux besoins de notre réseau : pensons au vieillissement du personnel, à la pénurie de main-d'œuvre, aux changements de valeurs des jeunes, à la réforme de l'éducation et à son impact sur l'organisation du travail, à l'autonomie professionnelle, aux problèmes de santé mentale, etc. On comprend l'importance de nos ressources humaines lorsqu'on sait que plus de 170 000 personnes sont à l'emploi des commissions scolaires, dont 90 % sont en service direct aux élèves.

Démocratie scolaire, formation professionnelle et réingénierie

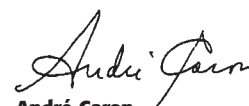
Parmi les autres dossiers qui interpellent les commissions scolaires au cours de la prochaine année, l'assemblée générale des 14 et 15 mai dernier en a identifié plusieurs, adoptant des résolutions dont deux portant sur la démocratie scolaire et la formation professionnelle. Bien sûr, la tenue des forums régionaux jusqu'à la fin de l'été, le forum national en octobre et le Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial sont au cœur des enjeux politiques et financiers des commissions scolaires. Nous poursuivons également nos réflexions dans la foulée de l'assemblée générale, afin de proposer les meilleures façons d'accroître le taux de participation des citoyennes

et des citoyens aux élections scolaires. La fluctuation de clientèle, les nouvelles technologies de l'information et le réseautage, le mode d'allocation des ressources, la réforme de l'éducation, le régime pédagogique, l'adaptation scolaire, les négociations des conventions collectives et la formation professionnelle seront aussi au cœur de nos actions, au cours de la prochaine année.

Au chapitre de la formation professionnelle, je rappelle que les délégués de la 57^e Assemblée générale annuelle ont réaffirmé l'importance de cette mission pour les commissions scolaires, particulièrement dans le contexte des diverses consultations entreprises par le gouvernement.

Enfin, comme nous le mentionnait la présidente du Conseil du trésor, M^{me} Monique Jérôme-Forget, lors de son intervention au Colloque sur les ressources humaines, plusieurs aspects du *Plan de modernisation 2004 - 2007*, rendu public récemment, touchent ou interpellent le réseau scolaire. Pensons aux défis posés par les changements démographiques, l'intention du gouvernement de privilégier l'option du partenariat public-privé pour la construction des écoles, par exemple, un énoncé d'orientation à revoir en matière de gestion des ressources humaines qui s'appliquerait également au réseau de l'éducation et finalement, une réflexion en profondeur sur l'avenir des collèges.

Si on peut dire que les commissions scolaires ont eu une année bien remplie, la prochaine s'annonce tout aussi riche en débats et en réalisations. Mais avant, je profite de l'occasion pour souhaiter, à tous nos lecteurs et lectrices, de bonnes vacances.



André Caron
Président général de la FCSQ



Un régime pédagogique amélioré favorisant la réussite des élèves

Le régime pédagogique présentement en consultation contient un ensemble de mesures qui favoriseront le cheminement des élèves et la réussite d'un plus grand nombre d'entre eux. Il prévoit notamment l'introduction de nouveaux parcours de formation qui vont permettre de diversifier les voies de qualifications possibles pour les élèves du secondaire et d'autres dispositions qui tiendront davantage compte de leurs besoins.

Des parcours de formation diversifiés

Deux nouveaux parcours seront mis en œuvre au 2^e cycle du secondaire. Le premier, axé sur la formation à l'emploi, s'adresse avant tout à des élèves dont les acquis se situent au primaire ou qui maîtrisent certains savoirs du 1^{er} cycle du secondaire. Ce parcours, dont la durée s'étalera sur une à trois années, mènera à l'exercice de métiers non spécialisés ou semi-spécialisés. La réussite de ces deux filières de formation sera reconnue par un titre ministériel. Par ailleurs, des passerelles seront prévues pour permettre à l'élève, selon certaines conditions, de passer d'une filière à une autre et d'accéder à une formation menant à un diplôme d'études professionnelles. Des efforts devront toutefois être consentis pour rendre ces passages effectifs et offrir un choix véritable aux élèves.

Le deuxième parcours est, quant à lui, axé sur la formation appliquée. Celui-ci se distingue du parcours de formation générale (le seul menant actuellement au DES) en offrant aux élèves une plus grande formation pratique à l'aide du nouveau programme *Applications technologiques et scientifiques*, qui présente certaines similitudes avec le cours actuel de voie technologique. Il leur permettra également d'entreprendre une démarche d'orientation en troisième secondaire par le *Projet personnel d'orientation* (PPO) et d'élargir leurs possibilités d'exploration avec de nouveaux cours optionnels. Les élèves ciblés sont ceux qui n'ont pas de difficultés académiques particulières, mais qui ont peu d'intérêt et de motivation à l'école.

Afin de favoriser l'application de ces parcours innovateurs qui sont pertinents et appropriés et de s'assurer qu'ils portent fruit, il faudra prendre en considération certains aspects tels le financement, la formation du personnel, l'organisation des stages et les conventions collectives.

D'autres changements

Le ministère de l'Éducation propose d'apporter d'autres changements au régime pédagogique actuel qui traduisent une volonté de répondre davantage aux besoins des élèves et de reconnaître plus adéquatement les apprentissages qu'ils réalisent.

Ainsi, il entend permettre à des élèves qui dépassent l'âge maximal (18 ans) de poursuivre leurs études au secteur des jeunes dans certaines conditions. Le Ministère cite le cas des jeunes mères ou des jeunes qui ont été malades. Selon nous, d'autres cas devraient être considérés : élèves raccrocheurs en voie de compléter leur scolarisation, élèves allophones qui ont intégré notre système scolaire avec un retard important. Dans tous ces cas, où une volonté d'assouplissement de la part du Ministère permettrait de maintenir des jeunes au secteur «jeunes» plutôt qu'à l'éducation des adultes, il va de soi que les règles budgétaires devront être ajustées.

Par ailleurs, des précisions seront apportées quant aux règles de passage du 1^{er} au 2^e cycle et d'une année à l'autre au 2^e cycle du secondaire. On entend notamment confirmer le principe de promotion par matière ou par discipline, de sorte qu'un élève ne reprenne pas une matière ou une discipline réussie. En fait, ce principe n'est pas nouveau. Des milieux scolaires contraints par des difficultés organisationnelles particulières n'ont toutefois pu y donner suite. Afin que cette disposition s'applique véritablement, le Ministère devra assurer le financement inhérent à celle-ci, sinon certaines écoles, particulièrement celles à faible effectif scolaire, ne pourront pas emboîter le pas.

La consultation fait également place à l'idée d'améliorer les conditions rendant possible une exemption quant à l'application de la grille-matières pour un élève handicapé. Cette proposition dénote une réelle volonté d'adaptation des services aux besoins et aux capacités de chaque élève.

Enfin, en cohérence avec la politique d'évaluation des apprentissages, le régime pédagogique introduirait le relevé de compétences qui permettrait de brosser un profil complet des apprentissages réalisés par l'élève. Cette reconnaissance officielle serait délivrée à l'élève qui obtient un titre officiel (DES ou titre sanctionnant le parcours axé sur la formation à l'emploi), à celui qui est inscrit en 4^e ou en 5^e secondaire ou qui interrompt ses études ou change de secteur de formation. Le relevé de compétences aurait le mérite de reconnaître officiellement les traces du passage d'un élève dans le système scolaire tout en facilitant la poursuite de ses études ou encore son intégration sociale et professionnelle. Il serait souhaitable que le régime pédagogique contienne une autre disposition permettant de reconnaître chez les jeunes des apprentissages prévus dans les programmes de formation, mais qui ont été faits hors du cadre scolaire ou au cours d'activités parascolaires.

Le cheminement de l'élève

Comme nous venons de le voir, le régime pédagogique en consultation prévoit de nouveaux parcours de formation qui vont permettre de diversifier les voies de qualifications possibles pour les élèves du secondaire et favoriser leur réussite. Il pourrait même faire davantage pour faciliter le cheminement de l'élève. C'est ce qu'a soutenu la Fédération dans l'avis qu'elle a transmis au Ministère et qui s'inspire du scénario privilégié par le rapport Bédard.

L'avis est accessible dans le site Internet de la FCSQ à l'adresse : www.fcsq.qc.ca/Publications/Etudes/Etudes.html.



Annie Jomphe

Conseillère en développement pédagogique à la FCSQ
ajomphe@fcsq.qc.ca

Information confidentielle ou publique ?

Dans le cadre de ses fonctions, le personnel enseignant peut être appelé à intervenir afin de protéger un élève victime d'agressions verbales ou physiques, d'intimidations ou de propos injurieux de la part d'un autre élève. Ces événements font généralement l'objet d'une investigation de la part de la direction de l'établissement et un rapport d'événement est déposé au dossier disciplinaire de l'élève fautif.

La première information que les parents de l'élève victime vont tenter d'obtenir de la direction de l'école est l'identité de l'élève fautif afin de dénoncer son comportement auprès de ses parents ou tout simplement pour leur permettre d'exercer un recours en dommages devant les tribunaux. Pour le responsable de l'accès à l'information au sein d'une commission scolaire, il s'agit donc de déterminer si les parents d'un élève victime du comportement d'un autre élève peuvent faire une demande d'accès afin d'obtenir de la direction de l'école une copie du rapport d'incident préparé et identifiant l'élève responsable.

Sur le plan juridique, une demande d'accès de cette nature doit être analysée conformément à la Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels¹ (LAI) qui prescrit les règles et les exceptions qui régissent l'accès aux renseignements personnels détenus par un organisme public. Un jugement récent de la Commission d'accès à l'information dans l'affaire *X c. Secrétariat au loisir et au sport*² permet d'établir la ligne de conduite que doivent respecter les commissions scolaires dans le traitement de ces demandes d'accès.

Les faits

Le 18 février 2003, Madame X est victime d'un accident dans une station de ski et un rapport d'accident mentionnant le nom de la personne fautive est transmis au Secrétariat au loisir et au sport par l'exploitant de la station, comme l'exige la Loi sur la sécurité dans les sports³. En réponse à une demande

d'accès présentée par Madame X, l'organisme lui transmet une copie du rapport après avoir masqué l'identité de la personne ayant occasionné l'accident. Madame X s'adresse à la Commission d'accès à l'information afin de réviser cette décision.

Les arguments

L'organisme soutient qu'il a répondu à la demande d'accès dans le respect des articles 14, 53, 54 et 56 de la LAI qui protègent l'identité de la personne fautive si elle ne consent pas à la communication des renseignements qui la concernent.

Pour sa part, Madame X soutient que l'identité de la personne fautive lui est nécessaire pour exercer les droits que lui accorde le régime de responsabilité civile prévu au Code civil du Québec et que l'article 67 de la LAI lui permet d'obtenir l'identité de cette personne⁴. Selon elle, ses droits ne seraient que théoriques si l'organisme ne peut lui communiquer l'identité de la personne fautive.

La décision

En vertu de la Loi, les règles qui régissent la protection des renseignements personnels établissent le caractère confidentiel de ces derniers, sauf lorsque la Loi leur accorde un caractère public ou lorsqu'elle autorise leur communication sans le consentement de la personne concernée. L'argument de Madame X, fondé sur l'article 67 de la LAI, n'est pas recevable, car celui qui reçoit l'information doit être chargé de l'application d'une loi au Québec. Or, bien que Madame X désire tenter un recours civil contre le skieur fautif, elle n'est cependant pas chargée de l'application d'une loi au Québec. Il n'appartient pas à l'organisme d'évaluer « la crédibilité ou le mérite d'un demandeur, la véracité de sa version d'un accident, l'admissibilité en preuve ou encore la valeur probante des renseignements inscrits par un secouriste dans un rapport d'accident » ou « de décider si le cas d'un skieur alpin

accidenté est ou n'est pas sympathique lorsqu'il traite une demande d'accès aux renseignements rapportant un accident ». La Loi établit le principe de la confidentialité des renseignements personnels et ne prévoit aucune exception applicable à une telle demande.

Par contre, la Commission d'accès à l'information précise que dans le cadre de la poursuite civile intentée par Madame X contre l'exploitant de la station de ski, l'organisme pourrait éventuellement être tenu de communiquer l'identité de la personne fautive devant le tribunal. En effet, suivant l'article 171 de la LAI, la Loi n'a pas pour effet de restreindre « la communication de documents ou de renseignements exigés (...) par assignation, mandat ou ordonnance d'une personne ou d'un organisme ayant le pouvoir de contraindre à leur communication ».

Commentaires

Cette décision nous rappelle que la Loi sur l'accès aux documents et la protection des renseignements personnels doit être appliquée sans tenir compte des motivations de la personne qui présente une demande d'accès à l'organisme. Ainsi, lorsqu'une direction d'établissement ou un responsable de l'accès à l'information reçoit une demande d'accès des parents d'un élève désirant obtenir copie d'un rapport d'incident impliquant leur enfant et un autre élève, l'identité de ce dernier doit demeurer confidentielle. Seul un tribunal peut permettre à un organisme de dévoiler des renseignements protégés par la confidentialité.

¹ L.R.Q., c. A-2.1

² CAI 03 06 71, 2003-10-06; voir aussi X c. Tourisme Québec, CAI 02 19 19, 2003-09-11

³ L.R.Q., c. S-3.1

⁴ Cet article précise qu'un organisme public peut communiquer un renseignement nominatif à toute personne si cette communication est nécessaire à l'application d'une loi au Québec.



Alain Guimont

Avocat et conseiller juridique à la FCSQ
aguimont@fcsq.qc.ca

Comment y contribuer ?

On parle beaucoup ces temps-ci de la difficulté des garçons à l'école et de leur taux de décrochage élevé. Pourtant, cette réalité n'est pas nouvelle. On déplorait déjà cette situation dès le milieu des années 40. À cette époque, quatre garçons sur dix abandonnaient leurs études avant la fin du primaire. Il a fallu attendre la fin des années 80 pour voir resurgir ce problème dans l'actualité qui est non seulement québécois, mais généralisé dans de nombreux pays.

Pour faire le point sur cette question qui préoccupe grandement le milieu scolaire, la Fédération a réalisé une entrevue avec M. Yves Archambault, conférencier et étudiant au doctorat. Sa thèse porte sur l'école et les garçons. Cet ancien directeur général de la Commission scolaire de Montréal étudie cette question depuis plusieurs années déjà.

Selon M. Archambault, la méconnaissance qu'on a des garçons constitue le problème majeur. « Mieux connaître les garçons sur les plans biologique, social et culturel nous aiderait à trouver des solutions pour améliorer la situation. De plus, des recherches s'imposent pour mieux cerner les causes de leur désintérêt marqué pour l'école. Ils sont les exclus de l'école. Prenez, par exemple, la compétition. Elle tend à disparaître de l'école. Pourtant, c'est le carburant des garçons et aussi d'une bonne proportion de filles. Elle pousse les garçons aux défis et pourrait être une énergie utile pour mieux fonctionner. La disparition des récréations n'aide pas non plus à améliorer la situation des garçons. Ces périodes de répit leur permettent de bouger, courir, jouer et de s'oxygéner l'esprit. Bref, on nie que les garçons soient différents des filles sur les plans biologique et psychologique. C'est une grosse erreur qui ne plaide pas en faveur d'une meilleure réussite scolaire des garçons! »

« Les commissions scolaires peuvent contribuer à améliorer la réussite des garçons en développant un esprit communautaire dans leur milieu, en s'associant aux parents pour les aider à développer le goût de la lecture de leurs enfants, et ce, dès le plus bas âge. »

D'autres facteurs contribuent aussi à l'écart scolaire entre les garçons et les filles : leur difficulté flagrante en lecture et en écriture. Selon M. Archambault, « Les commissions scolaires ont intérêt, par l'entremise de leurs services éducatifs, à développer davantage d'approches pédagogiques pour stimuler le goût des garçons pour ces matières ; cela contribuerait très certainement à résorber de façon importante le taux de décrochage scolaire chez ces jeunes. »

« Ne peut-on utiliser, comme énergie utile, les émotions et les sentiments provoqués par la compétition pour les mettre au service de la réussite scolaire ? »

Pour ce qui est du retour des classes non mixtes expérimentées par quelques commissions scolaires, M. Archambault est partagé à ce sujet. « Il n'y a pas d'unanimité sur cette question dans les recherches scientifiques. Si on s'entend sur les effets bénéfiques de la non-mixité, on ne sait pas auprès de quelles clientèles ce type de regroupement serait le plus bénéfique. Souvent, dit-il, dans ces classes, on a recours aux meilleurs enseignants et il est difficile de savoir précisément si le succès de la formule est dû à différentes variables ou au fait que les classes soient unisexes. Toutefois, dans la réalité, les commissions scolaires qui

les expérimentent sont satisfaites et remarquent une amélioration des résultats scolaires chez les garçons. »

« Les filles apprécient les activités structurées et planifiées, tandis que les garçons, étant plus spontanés, préfèrent les activités plus informelles comportant moins de règles. »

Le problème de l'écart entre les deux sexes n'est pas qu'une question de manque d'intérêt des garçons pour l'école. L'absence de modèle masculin y concourt également. En effet, une forte proportion de femmes occupent le poste d'enseignante au primaire. Selon des données tirées du document *Le personnel des commissions scolaires - Quelques données statistiques* (FCSQ - 2004), 85,3 % de femmes occupent ce poste au primaire contre 14,7 % d'hommes. Au secondaire, la proportion est de 56,4 % pour le premier groupe contre 43,6 % pour le second. M. Archambault croit que « Cette image de la féminisation, dans le réseau des écoles primaires notamment, cause un tort aux garçons en quête d'un modèle masculin. De plus, il y a un divorce entre le rôle de l'homme dans la vie courante et le rôle attendu de l'élève. »

« Le modèle d'identification masculin pour les garçons des écoles primaires est très important. L'absence de professeurs masculins au niveau des écoles primaires crée du stress chez les garçons et un défi personnel réduit pour les filles. »



Marie Blouin

Conseillère en communications à la FCSQ
mblouin@fcsq.qc.ca

Des expériences prometteuses

Même si la situation n'est pas réjouissante actuellement, des expériences novatrices permettent d'espérer des changements à moyen et à long termes.



Un peu partout au Québec, on conduit des programmes et on mène des expériences pour améliorer la réussite éducative des garçons.

La réforme, par exemple, en privilégiant l'enseignement coopératif et par projets, favorise cette situation. L'utilisation des nouvelles technologies dans l'apprentissage de matières comme le français y contribue aussi.

Un peu partout au Québec, on conduit des programmes et on mène des expériences pour améliorer la réussite éducative des garçons. Quelques exemples émergent ici et là : l'expérience des classes non mixtes à l'école aux Quatre-Vents de Rivière-au-Renard de la Commission scolaire des Chic-Chocs, à laquelle M. Archambault a d'ailleurs collaboré. Celle des quatre commissions scolaires du

Saguenay-Lac-Saint-Jean qui ont fait de la diplomation une priorité régionale. Ces quatre commissions scolaires sont parvenues en 10 ans à faire bondir leur taux de persévérance scolaire de 66 % à 76,6 % autant chez les garçons que chez les filles, en associant à leur démarche les partenaires du milieu, tant privés que publics. Ajoutons aussi l'entente conclue, il y a trois ans, par la Table des directions générales des commissions scolaires estriennes avec des partenaires comme le ministère des Régions, Emploi-Québec et l'Université de Sherbrooke (voir magazine *Savoir*, mars 2001, p. 16) pour améliorer la réussite éducative des jeunes.

Pour aller plus loin sur le sujet :

- le site Internet de la FCSQ présente l'atelier de M. Archambault lors du colloque Les défis de l'école publique : www.fcsq.qc.ca/Perfectionnement/Colloques/Defis2002/DefisA-BlocA.html
- l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation Pour une meilleure réussite scolaire des garçons et des filles (1999) www.cse.gouv.qc.ca
- les actes de l'atelier B-3 du colloque 2004 du CTREQ, Réussite des garçons et des filles : des chercheurs font le point, site Internet www.ctreq.qc.ca.

Nous savons tous que le Québec est reconnu à l'étranger pour l'excellence de ses produits, tels *Le Migneron*, l'*OSM* et un certain cirque...

Parlant d'exportation et de bonnes choses, saviez-vous que *Le Point en administration scolaire* est lu simultanément à San-Francisco, Dakar, Zurich, Saint-Tite-des-Caps et Paris ?



Pas si mal pour une revue écrite par des bénévoles ! N'est-ce pas ?

**Abonnez-vous
(514) 380-1200**

La relève et le choc des valeurs

Les organisations qui ont été créées ou développées depuis la Révolution tranquille se voient peu à peu délestées de ceux et celles qui étaient les acteurs de leur création et de leur développement, souvent aussi les gardiens d'une certaine orthodoxie qu'ils souhaiteraient voir se maintenir, mais plus encore, les dépositaires de l'expérience cumulée au cours des ans. Comment va se faire le passage entre deux générations dont les priorités sont perçues comme de plus en plus éloignées ?

Qui sont ces jeunes ?

La nouvelle génération est en effet différente à bien des points de vue, ne serait-ce qu'elle est la première à être née de parents globalement aussi scolarisés, de mères qui ont gagné le milieu du travail. Ces parents ont eux-mêmes rêvé de donner le meilleur à leurs enfants, ce qui peut expliquer qu'ils en aient eu si peu et qu'ils les aient entourés de tant de sollicitude, ce qui ne les a pas empêchés, pour une bonne proportion d'entre eux, d'entraîner leurs enfants dans de nouveaux modèles de vie familiale.

Une majorité de ces enfants ont eux-mêmes effectué des études supérieures, ce qui a contribué à allonger le temps de leur jeunesse, un temps qui n'est pas fait que d'insouciance comme on est tenté de le croire parfois, mais qui reporte ce qui était autrefois considéré comme les marqueurs de l'entrée dans la vie adulte : l'insertion professionnelle stable, l'insertion résidentielle autonome, la vie de couple et la venue d'un premier enfant.

Ces jeunes arrivent dans le marché du travail à une époque où les taux de chômage sont bas et les taux d'emploi élevés. Les cohortes qui suivent, à cause de leur faible poids démographique, ne viendront probablement pas les bousculer à la porte. Par leurs expériences de travail pendant les études, ils ont appris à organiser leur temps et à composer avec un employeur. Pourquoi ne seraient-ils pas plus optimistes que les cohortes qui sont entrées dans le marché du travail dans les années 80 et 90, des moments charnières dans les mutations du monde du travail ?

Ces jeunes adultes sont les héritiers des institutions, mais aussi d'une manière de voir le monde qui, sans être en rupture avec la génération précédente, comme l'a été celle de leurs parents, en diffèrent à certains points de vue. Il n'y a qu'à penser aux fondements du système normatif qui ne repose plus sur les valeurs des traditions religieuses et culturelles dont ont voulu se démarquer leurs parents.

« Ce qui compte pour eux »

Quelles valeurs inspirent les orientations de ces jeunes adultes au moment où ils entrent dans le marché du travail ? En d'autres termes, qu'est-ce qui « compte le plus » pour eux ? Les valeurs représentent des tendances, mais cela ne signifie pas qu'elles soient partagées au même degré par tous. Sinon, le groupe d'âge serait homogène, ce qui se retrouve de moins en moins dans nos sociétés d'individus où le fait de pouvoir choisir son mode de vie contribue à singulariser les parcours. De plus, ces valeurs ne s'inscrivent pas nécessairement dans une trajectoire marquée par les ruptures ou les conflits. Il y a probablement plus de continuité que de changements dans les valeurs de ces jeunes par rapport à celles de leurs parents, eux qui se sont avérés les héritiers du changement. Parmi ces valeurs, certaines occupent plus de place que d'autres : l'autonomie dans la dépendance, l'importance du « travail » et la famille en premier.

L'autonomie dans la dépendance

L'autonomie n'est pas une valeur nouvelle chez les jeunes, mais elle se transforme selon les contextes et les époques. L'allongement des études a fait en sorte que les jeunes d'aujourd'hui ont dû apprendre à composer avec de multiples formes de dépendance, et ce, jusque dans la vingtaine : dépendance financière de la famille ou des prêts et bourses, dépendance du système d'éducation sur lequel ils ont eu bien peu de contrôle. Dans ce contexte de dépendance, ils ont moins développé la docilité que les mécanismes pour assurer leur autonomie. Enfants d'une famille peu nombreuse, ils ont davantage appris à discuter, à

négoier et à créer des consensus avec leurs parents qu'à vivre dans un rapport d'autorité. S'il est une valeur en déclin, c'est bien le respect du statut de l'autorité. Pour ces jeunes, l'autorité ne s'impose pas : le respect se gagne.

Dans leurs rapports avec les autres, ils savent exiger le respect de soi. Ils sont les dignes héritiers de « la Charte des droits et libertés ». Ils ont aussi vécu leur enfance et leur adolescence dans un contexte où l'épanouissement personnel représentait une valeur sociale importante. Fort heureusement, même dans ce contexte, ils ont progressivement découvert qu'il fallait aussi des efforts personnels pour réussir dans la vie et qu'il ne suffisait pas de consulter son horoscope ou le dernier gourou à la mode pour y parvenir. (Roy, 2003)

S'ils ont intériorisé l'idée de réussite que leur impose la société par des objectifs de formation poussés, les irritants de cette dépendance sont fortement compensés par le partage de leur condition avec des pairs. La vie de camaraderie qui caractérisait autrefois l'adolescence s'est ainsi prolongée jusque dans ces longues années de fréquentation des institutions d'enseignement.

Bref, l'importance de l'autonomie et la manière de l'assurer comptent pour beaucoup dans le bagage de valeurs et d'expériences des jeunes contemporains. Les premières expériences du marché du travail constituent une épreuve cruciale à ce chapitre. Les rapports d'autorité représenteront pour plusieurs une expérience nouvelle et un choc : tant ceux vécus au contact de l'employeur que ceux exercés auprès de plus jeunes ou de pairs. Comment ce rapport pourra-t-il se concilier avec les attitudes développées antérieurement : une mentalité de négociateur devant les personnes en autorité et une attitude de copain devant une classe, par exemple ?

L'importance du « travail »

Dans toutes les études consultées, peu importe l'origine de ces travaux dans la société occidentale, le travail occupe une place importante dans la vie des jeunes, moins importante qu'elle ne l'a été au moment des grandes



Madeleine Gauthier

Professeure et responsable de l'Observatoire Jeunes et société à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS)

mutations du travail à la fin des années 70 et dans les années 80 par exemple, parce qu'elle n'occupe plus aujourd'hui tout le champ des valeurs dans un contexte où l'emploi est moins rare.

La question a été posée à plus de 5 000 jeunes adultes de 20 à 34 ans : «Quelle est la caractéristique de l'emploi que vous trouvez la plus importante : l'emploi stable, l'emploi bien payé, l'emploi intéressant?» Près des deux tiers des répondants ont choisi la troisième option, peu importe l'âge. À tous les âges, l'emploi désiré doit être intéressant. Si on y regarde de plus près, cependant, ce sont les diplômés universitaires qui font monter la moyenne : 76,8 % d'entre eux.

Que signifie avoir un emploi intéressant? La relation entre la formation en emploi est particulièrement recherchée chez les diplômés universitaires. La fidélité à l'organisation en dépend souvent, et le jeune employé n'hésitera pas à chercher ailleurs ce qu'il ne trouve pas chez son employeur. Ce phénomène de mobilité interpelle les employeurs qui, au cours des dernières années, ont trouvé un intérêt à appliquer différentes formes de flexibilité dans l'organisation du travail. Si des économies immédiates ont pu sembler importantes, en sera-t-il ainsi à long terme?

Dans la nouvelle culture du travail chez les jeunes, si la satisfaction ne se trouve pas toujours dans le travail, la qualité des relations humaines et le milieu de travail peuvent compenser. Comme on l'a vu en décrivant ces jeunes adultes d'aujourd'hui, la sociabilité revêt pour eux un caractère important. Peu importe le type d'enquête que l'on mène auprès des jeunes, l'importance du milieu de travail est primordiale. La nouvelle culture du travail se comprend bien si on

retourne à toutes les expériences de socialisation antérieures, l'autonomie développée dans un contexte de dépendance, mais aussi une sociabilité intense, des expériences du marché du travail pendant les études où les jeunes ont réussi à faire accepter leurs contraintes d'études à leurs employeurs et le goût de la réussite.

Ces jeunes ont très tôt appris à hiérarchiser leur emploi du temps en fonction de ce qu'ils trouvent le plus important. Faudra-t-il s'étonner que le climat de travail soit aussi important et, comme on le verra maintenant, que la place accordée à la famille le soit tout autant dans la recherche d'une qualité de vie qu'ils ont parfois reproché à leurs parents de ne pas suffisamment valoriser, en particulier les filles à l'égard de leur mère?

La famille en premier

La valeur qui dépasse toutes les autres lorsque l'ensemble des valeurs est proposé au moment d'une enquête, autant au Québec que partout ailleurs dans le monde, c'est la famille. Faut-il s'étonner que tous les grands partis politiques aient proposé des mesures pour la famille lors des dernières élections au Québec? Au-delà de préoccupations démographiques, se profile chez les jeunes qui désirent fonder une famille, la recherche d'une qualité de vie qui a ses répercussions sur l'organisation du travail.

Comme les jeunes femmes ont gagné très majoritairement le marché du travail, il n'est pas question pour les plus scolarisées d'entre elles, sauf exception, de quitter leur emploi. Les jeunes couples ont intériorisé de nouveaux rôles dans le partage des tâches domestiques, mais un changement important intervient en ce qui concerne

leurs exigences par rapport au monde du travail. À partir de l'expérience qu'ils ont connue dans leur propre famille, les jeunes se demandent moins comment organiser la vie familiale en fonction du travail que comment l'organisation du travail pourrait permettre une meilleure conciliation entre les deux fonctions.

Tout ce qui concerne les normes minimales du travail en lien avec la famille, l'assurance emploi pour les mères, les congés de paternité et de parentalité et les clauses familiales dans les conventions de travail constituent des gains encore récents. Les jeunes parents voudraient davantage : l'horaire flexible, la semaine de quatre jours ou autres.

Changer le regard

La prédominance de la recherche du plaisir au travail sur la stabilité et le revenu, l'affaiblissement de l'attachement à l'organisation, la nécessité de repenser le travail en tenant compte des obligations familiales, voilà autant de dimensions qui correspondent aux caractéristiques et aux attentes des jeunes qui entrent dans le marché du travail aujourd'hui. Cela se traduit dans la vie quotidienne au travail par la qualité de l'ambiance, la recherche du consensus sur la tâche à accomplir, le respect du droit à une vie personnelle et familiale épanouissante. Voilà autant d'interpellations que les jeunes d'aujourd'hui font au monde du travail à travers «ce qui compte» pour eux.

GAUTHIER, Madeleine, dir. (2003), Regard sur... La jeunesse au Québec, Sainte-Foy, PUL-IQRC, 157 p.

ROY, Jacques (2003), Des logiques sociales qui conditionnent la réussite, Cégep de Sainte-Foy (rapport de recherche).

Le soutien aux enseignants débutants

Une reconnaissance qui attise la passion !

Lorraine Lamoureux

Coordonnatrice à la Commission scolaire de Laval et présidente du Comité d'orientation de la formation du personnel enseignant (le COPFE)

Avoir un projet en tête, le documenter en le bonifiant de concepts théoriques pertinents, le faire accepter à titre de projet-pilote par la direction des services éducatifs, le voir prendre forme et, finalement, constater l'intérêt et l'immense service qu'il rend aux enseignants débutants : voilà une forme de reconnaissance du milieu qui vous donne des ailes et attise la passion!

On a le goût de se dépasser et d'aller de l'avant dans le développement de la mission pour laquelle on s'investit. C'est une situation bien réelle que j'ai vécue et qui se poursuit, car le projet-pilote visant à mettre en place un dispositif de soutien à l'insertion dans la profession enseignante s'est transformé en un *Programme d'insertion du personnel enseignant débutant* fortement soutenu par la Commission scolaire de Laval. Depuis, les activités se sont diversifiées et de nouvelles ressources y ont été consenties.

J'ai tenu également à m'entourer d'une équipe fort compétente de personnes-ressources animées d'une même passion. Une professeure-chercheure et une étudiante au doctorat sont venues enrichir notre équipe de professionnels qui offrent différents services à la relève tels que : la trousse d'accueil, le mentorat, les ateliers thématiques et d'échanges sur leurs pratiques, le Service personnalisé d'accompagnement (SPA), le Réseau d'accompagnement sur Internet des enseignants débutants (RAIE) comprenant des services de soutien virtuels.

Le programme a pour but l'accueil, l'accompagnement et le soutien à l'intégration dans la profession enseignante. Y adhèrent, sur une base volontaire, les enseignantes et enseignants à contrat ou en suppléance ayant quatre ans d'expérience ou moins; le dispositif s'étendra au personnel enseignant de cinq ans d'expérience ou moins en 2004-2005.

La phase de formation initiale venant de s'achever, l'enseignante ou l'enseignant responsable s'inscrit dans une démarche de formation continue avec le soutien du *Programme d'insertion professionnelle* de la Commission scolaire de Laval. Les diverses ressources mises à leur disposition leur permettront de personnaliser leur plan de formation. Par ses activités en présence et virtuelles, le programme vise à briser l'isolement pédagogique, à offrir un accompagnement personnalisé et au moment propice, à regrouper les ressources en ligne offertes pour en faciliter l'accès.

En effet, le programme propose aux enseignantes et enseignants débutants de partager leurs pratiques, de décrire leurs préoccupations et leurs bons coups dans un esprit de coopération et un souci d'entraide mutuelle. Les personnes-ressources du volet virtuel du programme (conseillers pédagogiques, enseignants d'expérience, partenaires universitaires) deviennent donc des guides en retrait qui interviennent lorsque les enseignants de la relève ne sont pas en mesure de trouver les réponses à leurs préoccupations.

Le programme d'insertion de la Commission scolaire de Laval souscrit aux objectifs de la réforme de la formation dans l'enseignement¹. Ainsi il a retenu les trois axes qui y sont ciblés pour assurer le développement de la pratique professionnelle de la relève enseignante.

1^{er} axe : La commission scolaire collabore au renouvellement des programmes de la formation des enseignants en s'engageant dans l'encadrement des stagiaires. Chaque année, elle reçoit plus de 550 stagiaires provenant de 11 universités associées. Afin de soutenir le volet de la formation pratique, le service de l'enseignement a mis sur pied un bureau des stages qui coordonne toutes les activités de soutien aux enseignants associés dans le cadre de protocoles avec les universités. Elle privilégie le système de guichet unique pour assurer le jumelage entre le stagiaire et l'enseignant associé.

2^e axe : La commission scolaire a aussi retenu le volet de l'insertion professionnelle du personnel enseignant débutant. Les objectifs sont :

- assurer aux enseignants débutants une compréhension articulée du milieu de la pratique professionnelle afin de faciliter leur intégration et de mieux assurer le développement progressif du sentiment d'appartenance à leur milieu;
- fournir un soutien professionnel diversifié dans la recherche d'avenues de solutions aux difficultés à surmonter;
- valoriser le sens de la responsabilité et de l'initiative à l'égard de leur propre perfectionnement;
- faciliter la tâche des nouveaux enseignants en leur permettant de communiquer virtuellement entre eux et avec des personnes-ressources.

3^e axe : La commission scolaire mise aussi sur la formation continue du personnel qui collabore aux stages et à l'insertion professionnelle en investissant dans la formation des enseignants associés et des mentors.

La commission scolaire poursuit sa recherche avec les universités afin que le dispositif puisse répondre aux besoins réels des enseignants au primaire, au secondaire, à l'éducation des adultes et à la formation professionnelle.

La Commission scolaire de Laval considère qu'il est de sa responsabilité de participer à la formation initiale des futurs enseignants en ouvrant largement ses portes aux étudiants stagiaires, d'une part, et de contribuer à la persévérance dans l'enseignement et à la qualité de l'enseignement, ce qui favorise la réussite scolaire et éducative et d'autre part, en apportant un accompagnement de la relève enseignante sous diverses formes.

¹ *Ministère de l'Éducation, Renouvellement et valorisation de la fonction enseignante, Québec 1993.*

Mobilisateur demandé

Les commissions scolaires qui réussiront le mieux leur stratégie de mobilisation sont celles qui seront les plus branchées à leur nouvel environnement du travail. Les nouvelles générations ont besoin de défis. Des processus traditionnels de gestion, développés par les « boomers » qui avaient pour principal objet de s'assurer que les choses qui doivent être faites soient faites et qui définissaient le management par la planification, la direction et le contrôle, devront faire place à des nouveaux paradigmes de gestion qui incitent le personnel à vouloir que les choses soient faites. Cette distinction est majeure.

Qu'en est-il de l'état des choses ?

Une enquête menée en 1996, auprès de 91 professionnels en ressources humaines au Québec attachés à des établissements autant privés que publics, fait ressortir que le style de gestion inadéquat des cadres peut constituer le principal obstacle à la mobilisation du personnel (Wils et al., 1998). On parle dans ces cas de favoritisme, de décision arbitraire, de manque de transparence, de manque de communication, de manque de reconnaissance, d'obsession du contrôle et de mépris des employés.

Afin d'amorcer une stratégie efficace visant la mobilisation, chaque commission scolaire doit tenir compte de certaines conditions préalables dont les suivantes.

Premier levier : mission, vision, valeurs et objectifs

- *La mission, la vision, les valeurs, mais surtout les objectifs d'amélioration sont-ils clairs, connus et partagés au sein de l'organisation ?*

Dans un milieu mobilisé, on partagera la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Ce partage résultera en une adhésion du personnel et donnera un sens permanent à l'effort fourni au quotidien par tous. On aura un sentiment d'appartenance et un terrain fertile pour l'engagement envers les objectifs proposés qui seront alors perçus comme une occasion de contribuer. Les nouvelles générations seront particulièrement sensibles à

trouver des défis à leur mesure. On se questionnera alors sur le contexte organisationnel (fusion, réorganisation, nouvelle mission) du milieu concerné et sur la clarté du message de la direction à cet égard.

Deuxième levier : structure de l'organisation et de prise de décision

- *La structure de l'organisation favorise-t-elle la prise de décision le plus près possible de l'action ?*

Les modèles d'organisation actuels inspirés largement des modèles hiérarchiques, techniques ou pyramidaux (*top down*) ne réussissent plus à répondre adéquatement aux multiples changements engendrés par les orientations de transformation : fusion d'établissements, introduction des nouvelles technologies, économie du savoir et arrivée de nouvelles générations de travailleurs plus éduqués et en quête d'autonomie au travail, alors qu'on vit des pénuries importantes dans les catégories d'emploi clés dans le réseau des commissions scolaires.

Il nous faut donc introduire, dans nos organisations, de nouvelles structures qui seront plus flexibles et centrées sur la clientèle, son respect et ses besoins. On se doit de simplifier et d'alléger les processus, de mettre l'accent sur la polyvalence des ressources et sur leur participation directe à l'organisation des services, afin de toujours rechercher la « valeur ajoutée aux clients ».

Les styles de gestion doivent s'aligner beaucoup plus sur une gestion participative et de coordination vers les résultats que sur des cibles plus traditionnelles de contrôle financier. Il ne faut pas avoir peur d'innover et de créer des modèles hybrides qui nous permettent de nous adapter aux différentes réalités du milieu.

Troisième levier : les mécanismes de communication

- *Avons-nous de bons mécanismes de communication ?*

Dans un monde où l'information constitue une valeur déterminante, une organisation qui saura utiliser adéquatement tous les outils pour favoriser les échanges pourra s'assurer d'être bien

ancrée dans son milieu et d'être plus à même de réagir rapidement. Lorsque l'employé est considéré comme un « expert » de son milieu, l'organisation crée un climat de partage et de confiance et chacun se sent sollicité et important.

Quatrième levier : les politiques de gestion des ressources humaines

- *Notre philosophie et nos politiques de gestion des ressources humaines favorisent-elles des valeurs humanistes ?*

Des pratiques de gestion des ressources humaines, appuyées par une philosophie prônant le respect mutuel, la collaboration et l'équité, favorisent le maintien d'un climat de confiance mutuelle et de réciprocité dans l'organisation.

Toutefois, la présence seule de politiques, les meilleures soient-elles, ne suffit pas à créer la mobilisation. Il faut que celles-ci soient partagées par tous, cadres, employés et syndicats, et qu'elles se traduisent au quotidien. Nos pratiques doivent être cohérentes et renforcées sans cesse par des valeurs humanistes.

Si des situations perçues comme inéquitables ou non respectueuses des individus, si des climats de méfiance ou de contrôles excessifs perdurent ou s'installent, les efforts de mobilisation seront voués à l'échec.

En conclusion, je souhaite aux commissions scolaires de réaliser l'urgence d'agir en matière de stratégie visant la mobilisation de leurs troupes. Il faut combattre notamment les intentions de départ des nouvelles générations de travailleurs. Le déploiement d'un climat propice à l'état de mobilisation constitue une nécessité pour tout établissement souhaitant rester compétitif et ultimement déployer de l'énergie vers la satisfaction des clients. Saint-Exupéry avait probablement raison en disant que « La grandeur d'un métier est d'unir les gens » ; c'est particulièrement dans cette voie que l'approche en matière de mobilisation développée par l'auteur s'inscrit.



Jean Goyette

Conseiller en gestion des ressources humaines à l'Association des hôpitaux du Québec

Gérer la performance en milieu scolaire

A aligner, développer, reconnaître.

Trois objectifs fondamentaux d'un programme de gestion de la performance. Certains penseront : « Pourquoi un système ou programme formel de gestion de performance pour les cadres ? » Parce que, contrairement à la presque totalité des entreprises privées de taille comparable aux commissions scolaires, il est absent au sein de ces dernières.

Alain Gosselin, professeur à HEC Montréal, introduisait son atelier au Colloque sur les ressources humaines de la Fédération de mai dernier en soutenant que « Le milieu scolaire entretient, depuis longtemps, une certaine méfiance à l'égard de l'évaluation du personnel. Pour certains, elle est synonyme de mesures disciplinaires ou d'instrument de pression afin d'obtenir plus de performance de la part des individus. »

Pourtant, selon une étude réalisée à HEC Montréal en 1996 sur les pratiques des meilleurs leaders, trois des treize comportements identifiés comme les pratiques les plus performantes sont : évaluer la performance de son personnel, reconnaître les contributions de chacun et chacune et confronter les employés ou employées difficiles.

En outre, Michel Tremblay, professeur à HEC Montréal et chercheur « fellow » au CIRANO, identifie cinq sources de mobilisation : mobilisation de survie, par objectifs, par la mission et les valeurs, par le leadership et enfin par les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. La gestion de la performance permet de tabler sur deux de ces cinq sources.

Aligner, développer, reconnaître!
Un système bien conçu fournit...

Au cadre (la personne évaluée)

- Une occasion privilégiée de préciser ses responsabilités, ses objectifs de performance, ses marges de manœuvre et ses zones d'influence (aligner).

- La possibilité de mieux comprendre sa contribution au succès de l'organisation en mettant l'accent tant sur le quoi (résultat) que sur le comment (aligner).
- Un forum de communication efficace et en continu avec son supérieur immédiat (aligner et reconnaître).
- La possibilité de préciser les ressources nécessaires pour la réalisation de son plan d'action (développer).
- L'occasion de participer à sa propre évaluation (développer et reconnaître).

Au supérieur (la personne qui évalue)

- Une occasion de bien préciser les attentes et les objectifs opérationnels (aligner).
- Une occasion de bien préciser ses orientations et de faire part de ses décisions (aligner).
- L'occasion concrète de développer un style de gestion proactif plutôt que réactif (aligner et reconnaître).

À la commission scolaire

- Une contribution concrète en vue de favoriser l'atteinte de ses objectifs (aligner).
- L'occasion de traduire le plan stratégique en plan opérationnel, ce qui favorise une cohérence d'actions (aligner).
- Une plus grande imputabilité de ses gestionnaires (aligner et reconnaître).
- La possibilité de diminuer les biais perceptuels quant à la performance et ainsi aider à améliorer le climat de travail (reconnaître).
- Une contribution concrète à l'amélioration continue d'une saine gestion des ressources humaines (développer).

Concrètement, un système de gestion de performance comporte sept grandes étapes.

- 1 Élaboration du plan stratégique de la commission scolaire
- 2 Communication des orientations et priorités d'action de la commission scolaire aux cadres par la direction générale
- 3 Déclinaison des attentes et objectifs opérationnels par chaque cadre
- 4 Rencontre d'établissement des attentes amorcée par le cadre avec son supérieur immédiat
- 5 Rencontre de suivi à la mi-période et ajustements
- 6 Rencontre de bilan de fin de cycle : objectifs opérationnels et besoins de développement
- 7 Identification d'enjeux pour le prochain plan stratégique

Une gestion de performance efficace et mobilisatrice nécessite deux changements de paradigmes : la gestion de la performance devient un processus en continu et non un événement annuel ou triennal et se fait dans une perspective de développement de la personne.

De plus, vos chances de succès seront accrues dans la mesure où le système est :

- lié à la démarche de planification stratégique et déployé sur un cycle de trois ans;
- fondé sur un profil de compétences développé pour la commission scolaire;
- formulé de façon à ce que les comportements clés soient quantifiables, sinon, mesurables ou à tout le moins observables;
- fondé sur la prémisse qu'une relation de partenariat se développe entre le cadre et son supérieur immédiat;
- développé selon une approche consultative à laquelle les cadres sont associés de façon significative.



Jacques L. Charuest

Psychologue-consultant en gestion et développement organisationnel

La réorganisation du travail à l'heure de la réforme du curriculum

Bien plus que la réforme du curriculum, la relève de la garde bouleversera complètement l'univers et les caractéristiques professionnelles de tous les groupes de ressources humaines qui sont au cœur même du vécu de nos écoles.

La réforme du curriculum change le paradigme de l'apprentissage. Nous sommes passés d'un monde où les connaissances étaient transmises à un monde où les connaissances sont construites. Ce changement nous invite à changer les pratiques pédagogiques à travers des activités qui sont plus collégiales (travail d'équipe) qu'individuelles.

Nous avons d'abord connu les nombreux départs de 1997 qui ont conduit nos jeunes enseignants, à statut précaire, à obtenir des postes réguliers. Parallèlement, le curriculum de la formation des maîtres a été modifié et allongé d'une année. Nous en sommes maintenant à compléter le renouvellement des ressources scolaires.

Nouveau personnel recherché

Les plus récents changements de programme s'inscrivent dans toute cette mouvance où la typologie même de notre personnel a beaucoup changé. Les jeunes qui intègrent des postes dans nos écoles sont les enfants des « baby-boomers ». Ils sont de la génération des programmes des années quatre-vingt qui parlaient des savoirs et des habiletés, mais pas encore des compétences. On les initiait au travail en équipe. Certains ont même entendu parler de la coopération. Ils ont pu s'initier aux micro-ordinateurs à l'école. Il en était de même pour les cadres de nos écoles chez qui on cherchait des qualités tels le leadership pédagogique, l'approche démocratique, l'animation des relations humaines et la gestion efficace. Que dire de notre personnel de soutien technique chez qui on cherchait des compétences linguistiques et techniques avant toute chose ?

L'heure est à la relève

L'avènement du nouveau millénaire, sa nouvelle jeunesse et l'implantation d'un nouveau curriculum répondant au vécu contemporain de ces jeunes qui fréquentent nos classes sont venus bouleverser tous nos *a priori* dans le domaine de la sélection de personnel.

Nos nouveaux élèves ont grandi avec de multiples moyens de communication et les nouvelles technologies qu'ils décodent d'ailleurs intuitivement. Ils sont souvent les enfants de familles reconstituées. La notion de famille s'est élargie tout comme celle de l'autorité. Leur réalité familiale et leur rapport avec l'autorité ne sont plus ceux que connaissaient leurs prédécesseurs. C'est à ces jeunes que le nouveau curriculum propose d'apprendre par résolution de problèmes, par une recherche et une maîtrise de l'information, l'apprentissage coopératif, l'intégration des matières et la pédagogie par projets notamment.

Devant une telle panoplie d'outils pédagogiques, nous avons en place un personnel enseignant qui relève d'une génération précédente et surtout de l'école où les connaissances et l'évaluation prenaient beaucoup de place. Il faut donc rapidement les outiller et s'assurer que les nouvelles approches pédagogiques mobiliseront les nouvelles équipes et assureront ainsi un transfert de ces nouveaux acquis en classe.

Nos jeunes enseignants s'intègrent dans la profession progressivement par les dures filières traditionnelles que sont la suppléance, le temps partiel, les compléments de tâches dans d'autres matières que celle de leur formation initiale. On remarque déjà chez certains que la notion de précarité est devenue un mode de vie qui leur convient parfaitement. Ils ne font pas carrière. Ils s'intègrent dans

des équipes de travail leur proposant des vécus et des projets pédagogiques qui leur conviennent. Chez d'autres, il y a l'épuisement à court terme, quand ce n'est pas tout simplement le découragement et la réorientation de carrière.

De plus, notre personnel de soutien technique sera sans aucun doute celui qui devra s'adapter le plus souvent aux changements en éducation, compte tenu de la longueur de leur carrière.

Les compétences émotionnelles changeront-elles nos façons de faire ?

De plus en plus, on constate que le vécu des écoles est un vécu relationnel où les émotions jouent un rôle prépondérant. Au-delà des savoirs acquis par des études et des habiletés techniques maîtrisées, il faut maintenant tenir compte de la capacité des personnes à gérer leurs propres compétences émotionnelles et leur capacité à les confronter à celles des autres. Les compétences émotionnelles personnelles relèvent de la conscience de soi et de la maîtrise de soi. Les compétences émotionnelles sociales relèvent, quant à elles, davantage de la motivation, de notre capacité à manifester de l'empathie et de nos aptitudes sociales.

La sélection du nouveau personnel, tenant compte des compétences émotionnelles, est encore embryonnaire. Elle existe déjà chez les hors cadres et de plus en plus chez les cadres. Elle est complètement à définir en ce qui concerne la recherche de personnel enseignant et de personnel de soutien technique. Il s'avèrera peut-être nécessaire alors de revoir pour l'avenir nos façons de faire...



Jacques C. Plante

Directeur général adjoint aux services éducatifs à la Commission scolaire du Chemin-du-Roy

La place des émotions dans la gestion... de soi

Gilles Vachon

Psychologue industriel,
Groupe PSY-COM

Il est certain que la logique de la chaîne de montage opérait d'une analyse froide et mécaniciste de la production. Toutefois, force est d'admettre que l'émotion a rarement été considérée en gestion comme autre chose qu'un problème à régler ou une imperfection avec laquelle il fallait composer, bien souvent pour la juguler.

Les gestionnaires considèrent encore souvent comme douteux de parler d'émotions. Pourtant, les recherches les plus récentes montrent assez clairement que l'émotion n'est pas un malheureux bruit dans le fonctionnement rationnel, mais qu'elle serait à l'origine du raisonnement ou, tout au moins, son corollaire éternel. Au mieux, nous devons accepter l'existence de deux cerveaux interdépendants : le cerveau rationnel (le néocortex) et le cerveau émotionnel (cerveau primaire).

La rationalité est structurellement dépendante de l'émotion

La structure du cerveau est indissociable de son évolution. Au niveau du cerveau limbique – qu'on appellera aussi émotionnel ou primaire – le système nerveux central (SNC) doit assumer la survie, autant les fonctions vitales que l'adaptation à l'environnement extérieur.

Notre cerveau primaire, malgré son absence de rationalité, est d'une efficacité redoutable pour réagir aux besoins liés à la survie. Pour des raisons évidentes et contextuelles, c'est à travers les structures spécialisées dans l'odorat que se sont organisés les premiers patrons de comportement (réflexes ou instinctifs) garantissant l'adaptation et la survie.

C'est radicalement par-dessus ce cerveau primaire qu'est apparu, au cours de l'évolution, le néocortex (le cerveau pensant d'homo sapiens).

Une conception moderne

Les études récentes, en biofeed-back notamment, démontrent une capacité à rétroagir sur cette portion du système nerveux pourtant réputée autonome et inaccessible.

La recherche a aussi récemment démontré que l'organisme réagit de deux façons différentes à l'environnement. Une bonne partie des informations est effectivement « filtrée » par le cerveau rationnel, mais il existe aussi un corridor « direct » et extrêmement rapide entre la réalité extérieure et le cerveau émotionnel.

Puisque les structures limbiques réagissent plus rapidement, elles ont une influence énorme sur le cerveau rationnel. Aussi, avant même que l'information ne soit traitée rationnellement, tout l'organisme peut entrer en action.

L'inévitable jeu de pouvoir émotionnel

Il est agréable de penser que les humains sont faits pour collaborer. C'est ce que nous souhaitons tous comme personnes « sociales ». L'implication sociale, le bénévolat et les autres formes de don de soi sont peu suspects tant ils sont gratuits et bien soutenus par le coût que doit assumer celui qui les enclenche. Toutefois, les mécanismes les plus fondamentaux, au niveau émotionnel même, semblent nous prédisposer à l'affrontement et à la guerre pour le territoire.

Le besoin de dominer, tout simplement, semble lui aussi être assez universel pour qu'on puisse croire qu'il relève plus d'une organisation archaïque du fonctionnement que de la rationalité.

La collaboration souhaitable, la synergie sociale, la coopération, la planification, tout, même les idées les plus nobles, peuvent rapidement être supplantées et détournées par de vieux patrons de comportement.

Comme le pouvoir ne peut plus s'exercer de façon physiquement destructive, les humains semblent avoir développé des façons moins dommageables de s'agresser. En lieu et place des coups, on utilisera la contrainte sociale, le fait de créer des zones d'incertitudes chez l'autre, l'isolement, l'imposition, etc.

Une certaine intelligence émotionnelle...

C'est dans ce contexte à la fois scientifique et biopsychologique qu'apparaît le concept d'intelligence émotionnelle.

La capacité d'identifier son état émotionnel serait donc l'ingrédient de base pour un fonctionnement optimum. Identifier ses émotions comme celles des autres est la première phase du développement de l'intelligence émotionnelle.

Savoir et comprendre comment cette émotion influence le comportement et les pensées est probablement aussi essentiel.

Une conception rationaliste des émotions voudrait que ce soit le traitement de l'information du néocortex qui provoque les émotions dans le cerveau primaire. Nous dirons aujourd'hui que l'effort de médiation ou de pensée (raisonner) peut moduler les émotions, les remettre en contexte, les expliquer.

Le fait de tenir compte de tout ce qui précède et de déployer des moyens à la fois préventifs et correctifs, des stratégies à la fois corporelles et de communication constituera ce que nous appellerons la gestion de l'état émotionnel.

Le défi de sa propre gestion

Ce n'est peut-être pas tout à fait fortuit si l'éthique devient une préoccupation de plus en plus grande au fur et à mesure qu'on commence à comprendre, sans complaisance, notre fonctionnement émotionnel.

La prise de conscience de l'émotion primaire ou sa prise en compte ne place absolument pas un sujet dans une position de faiblesse due à une quelconque sensibilité. Croire le contraire pourrait bien être une reminiscence d'un fonctionnement archaïque où l'agression physique était encore la meilleure tactique de survie. Bref, si on en croit la littérature récente, la gestion de soi pourrait bien être le premier défi de gestion.

Le rire, un capital social!

« Rire »

Le rire est un capital santé! Il est scientifiquement prouvé qu'il a des effets physiques et psychologiques qui réduisent le stress, soulagent la douleur et facilitent la guérison. Alors, pourquoi ne pas s'en servir au travail?

Comme nous le savons déjà, le rire dilate la rate et permet aux poumons d'absorber plus d'oxygène en ouvrant ses alvéoles. Il procure aussi des bienfaits thérapeutiques, certains aux niveaux de la gorge et de l'abdomen. En stimulant directement le système immunitaire, le rire entraîne la production d'endorphines, une sorte de morphine naturelle sécrétée par l'hypothalamus. Cinq minutes de rire suffisent à nous donner durant l'heure qui suit une sensation de bien-être et de paix intérieure!

Le rire est également un capital social, car il nous détend et chasse notre gêne, nous permettant ainsi d'aborder plus facilement les gens ou encore d'exprimer plus librement nos émotions. Il facilite les rapprochements, dédramatise les situations, modifie les attitudes, et peut même changer la perception que nous avons de nous et des autres. Quand le rire éclate, il libère le stress et les tensions, et le trop-plein s'évacue. Nous décompressons pour retrouver notre équilibre physique, mental et émotionnel. De plus, n'est-ce pas dans les rires que naissent nombre de relations amicales ou amoureuses? Nul doute que le chemin est court de l'humour à l'amour!

En période de grands changements, demeurer pragmatique est un gage de qualité de vie. Grâce à cette formule magique, d'intégrer dans sa vie rire et humour, on peut arriver à maintenir son équilibre, malgré le rythme trépidant de notre vie moderne. Il va sans dire qu'il est applicable tant au travail qu'à la maison. Il ne peut que vous rapporter des effets bénéfiques au plan de la santé tout en facilitant votre intégration et la perception que les autres ont de vous au travail. Le rire est contagieux et attire les gens autour de nous. Il est économique, à la portée de tous et de toutes et il enrichit les relations que nous avons avec les autres.

Alors, rira bien qui rira le premier!



Andrée Jetté

Consultante
et conférencière
internationale chez
Vision 360



L'éducation... Ailleurs dans le monde

France

Loi sur la laïcité

Selon un article paru sur le site Internet Yahoo en date du 30 avril dernier, le ministère de l'Éducation nationale a déposé un projet de loi sur la laïcité, le 15 mars dernier, qui prévoit l'interdiction de signes ou de tenues qui identifient l'appartenance religieuse d'un jeune à l'école comme le port d'une voile islamique, par exemple. L'application de cette loi entrera en vigueur en septembre prochain.

Pékin

Problèmes psychologiques en hausse

Une enquête menée par des psychologues dans la province de Shandong montre qu'un écolier sur huit environ vit des problèmes psychiques et qu'ils sont de plus en plus nombreux à réclamer une assistance médicale, selon le journal *Chine Nouvelle*. Selon l'étude, trente millions d'enfants seraient atteints de troubles comportementaux. Fait étonnant, ce sont les bons élèves qui en sont le plus souvent victimes. Parmi les raisons évoquées figurent l'exigence élevée des parents avec leur enfant unique (programme de limitation des naissances), le fait qu'ils s'en occupent trop ou pas assez.

États-Unis

Grossesse en hausse chez les adolescentes

D'après un article publié sur le site Internet de Yahoo, du 7 mai dernier, le taux de grossesses des adolescentes est en hausse aux États-Unis. Ces jeunes filles, âgées de 13 à 15 ans, posent des problèmes majeurs à la société au plan de la scolarité parce qu'elles abandonnent leurs études précocement et au plan financier. Cette situation coûte à l'État 7 milliards de dollars par an. D'après les mêmes informations, le taux de grossesses chez les jeunes filles en Amérique est le plus élevé au sein des pays développés, soit deux fois plus important que celui de l'Angleterre et six fois plus qu'en France.

Une contribution au développement des écoles de village

Le Québec compte plusieurs centaines de petites écoles rurales. Pour le maintien de ces écoles, une préoccupation des milieux de l'éducation depuis 15 ans, on dispose aujourd'hui de nouvelles stratégies pour assurer l'égalité des chances. Les baisses démographiques observées dans plusieurs communautés éloignées poussent désormais les acteurs de l'éducation à examiner de nouvelles approches, afin d'assurer non seulement le maintien mais surtout la vitalité des écoles de village. L'approche de l'*École éloignée en réseau* ouvre des perspectives nouvelles dans ce contexte, au moyen des technologies de l'information et des communications (TIC) et peut aider à contrer les inconvénients de la petite taille des écoles de village.

En effet, grâce à l'initiative du ministère de l'Éducation et du CEFRIO, en collaboration avec le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (MDERR), le projet *École éloignée en réseau* a permis d'expérimenter dans trois sites un modèle innovateur de collaboration interécoles, au moyen des TIC. Selon Robert Bisailon, sous-ministre adjoint à l'éducation préscolaire et à l'enseignement primaire et secondaire au ministère de l'Éducation, « Les réalités de l'école de village sont particulières, les enseignants y sont peu nombreux et s'y sentent souvent isolés, les classes réunissent plusieurs niveaux. Nous voulions examiner comment les technologies peuvent apporter des solutions pour améliorer l'environnement éducatif, tant pour les enseignants que les élèves. Et dès le départ, nous avons supposé qu'il fallait aussi examiner le rôle de l'école dans le développement de la communauté locale. »

L'école de village constitue un important acteur dans sa communauté et son dynamisme peut faire toute la différence dans le choix que font les familles de rester dans une communauté locale géographiquement éloignée des centres urbains.

Le concept de l'*École éloignée en réseau* a donc intégré, au départ, des préoccupations en regard du lien école-communauté.

Trois sites-pilotes au Québec

Deux écoles primaires et une école secondaire ont été invitées à participer au projet, dès le printemps 2002, en vue de mener, pendant toute une année scolaire, des activités d'apprentissage en réseau. L'école Saint-Cœur-de-Marie à Rivière-à-Pierre, de la Commission scolaire de Portneuf, l'école Christ-Roi à Saint-Camille, de la Commission scolaire des Sommets, et l'école Jacques-Rousseau à Radisson, de la Commission scolaire de la Baie-James (volet secondaire) ont participé au projet. Chacune de ces écoles a établi des jumelages avec d'autres écoles, au sein de la même région ou ailleurs au Québec. Au total, ce sont une dizaine d'écoles qui ont participé.

Une équipe de recherche-intervention du CEFRIO a été formée. Elle a réuni les chercheurs Thérèse Laferrière de l'Université Laval et Alain Breuleux de l'Université McGill. Cette équipe a accompagné les sites-pilotes de manière à soutenir l'innovation et à documenter, au fur et à mesure, l'évolution du projet. Des séances de transfert ont permis de partager collectivement les connaissances qui se construisaient autour de cette approche et ont donné l'occasion, aux sites-pilotes, de faire connaître leurs réalisations. D'autres collaborateurs ont également participé étroitement au projet, soit Paul Inchauspé, expert en éducation, Réjean Payette, expert en technologies, et Paul Prévost, chercheur à l'Université de Sherbrooke en développement des collectivités locales.

En quoi consistaient les expérimentations? D'abord, chacun des responsables des sites-pilotes a été invité à préciser ses objectifs dans le contexte de la mise en réseau de classes et d'écoles. Il fallait, en quelque sorte,

réinventer les frontières traditionnelles de la classe et planifier des activités d'apprentissage réunissant deux enseignants et deux groupes d'élèves d'écoles différentes. En effet, l'approche de l'*École éloignée en réseau* suppose la collaboration interécoles, au moyen d'outils de télécollaboration. Le partenariat entre des écoles n'est pas nouveau, certes. Ici toutefois, la nouveauté consistait à faire travailler ensemble, dans des écoles de village, des enseignants et des élèves de classes différentes et distantes, en même temps et sur un même projet d'apprentissage. Et il s'agissait de le faire au moyen de technologies qui favorisent l'élargissement des frontières de la classe, mais tout en permettant à chacun et chacune de demeurer dans la classe.

Élaborer une activité d'apprentissage avec une collègue située dans une autre école constitue un défi de taille.

Les directeurs et directrices de ces écoles, leur équipe d'enseignantes, le personnel des commissions scolaires (personnel de direction, conseillers pédagogiques dont ceux du RÉCIT, techniciens en informatique) ont ainsi mis leurs efforts en commun pour s'approprier d'abord les outils technologiques : logiciel de vidéoconférence sur Internet, logiciel de coconstruction de connaissances et dans le cas d'un pilote, une plateforme de télécollaboration. Comme on le constate dans l'implantation des TIC en général, cette appropriation peut s'avérer rapide et efficace lorsque les outils offrent la flexibilité et demeurent simples d'utilisation. C'est ce qui s'est produit et la technologie, hormis l'instabilité de la connectivité à quelques reprises, n'a pas posé véritablement de problème. Pour les élèves, l'usage de ces moyens nouveaux dans la classe a évidemment suscité beaucoup d'intérêt!



Josée Beaudoin

Directrice de développement de projet, CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations)

Des stratégies d'apprentissage en réseau

Le défi le plus important dans les expérimentations menées dans les sites-pilotes et les écoles jumelées s'est plutôt trouvé du côté des pratiques pédagogiques. Élaborer une activité d'apprentissage avec une collègue située dans une autre école, planifier en détail l'activité et la mettre en œuvre par la suite en réunissant, sur une base régulière, des élèves ou l'ensemble des deux groupes d'élèves – tout en gérant l'usage des technologies – constituent un défi de taille. Il fallait, pour les enseignantes, du courage, de la créativité et une capacité d'adaptation élevée, car les contraintes techniques, les changements à apporter dans la gestion de la classe et les préoccupations d'ordre pédagogique à partager avec sa collègue n'étaient pas minces.

Dans le cadre du projet-pilote de la Commission scolaire de Portneuf, on vient tout juste d'expérimenter la mise en réseau de quatre classes d'écoles différentes.

Une diversité de situations d'apprentissage ont été vécues dans les sites-pilotes. De nombreuses matières ont été abordées dans ces situations : mathématiques, géographie, français, histoire, écologie, etc. Dans l'esprit de la réforme, ces situations d'apprentissage ont utilisé des méthodes favorisant la pédagogie par projet et le développement des compétences transversales. Les enseignantes ont imaginé des scénarios variés, faisant parfois travailler des petits groupes d'élèves dans des classes d'écoles différentes, ou encore en se partageant les groupes de façon à intervenir spécifiquement auprès de tel groupe d'élèves, lequel était formé d'élèves situés dans la classe et à distance.

Pendant toute l'année 2002-2003, il s'agissait, la plupart du temps, d'activités réunissant deux classes d'écoles

différentes, en réseau. Dans le cadre du projet-pilote de la Commission scolaire de Portneuf, on vient tout juste d'expérimenter, en 2004, la mise en réseau de quatre classes d'écoles différentes. Selon Simon Julien, directeur des Services éducatifs, « En utilisant la vidéoconférence, nous avons réussi à accompagner et à offrir de la formation en mathématiques à quatre enseignantes du 3^e cycle pendant le temps de classe alors que les élèves étaient présents. L'expérience a été fructueuse et motivante. La richesse des interactions entre les enseignantes, les élèves et la conseillère a permis à tous les acteurs de faire des apprentissages. Il s'agit d'un modèle fort prometteur dans un milieu comme le nôtre. »

Les résultats du projet

Que faut-il retenir de la mise en réseau de classes et d'écoles au moyen des TIC ? Qu'a-t-on appris et en quoi cette approche nouvelle peut-elle offrir des avantages pour les écoles éloignées ? Et quels sont les impacts d'une telle approche sur l'organisation du système éducatif ? Les rapports de recherche de cette première phase d'expérimentation du projet *École éloignée en réseau* sont aujourd'hui disponibles et ils documentent l'ensemble de ces dimensions.

La mise en réseau par les TIC a favorisé l'apparition de nouveaux rôles dans la classe et des interactions plus diversifiées.

Chez les enseignantes et chez les élèves, on a observé une transformation importante des rôles. La mise en réseau par les TIC a favorisé l'apparition de nouveaux rôles dans la classe et des interactions plus diversifiées. Les enseignantes ont souligné, une fois le projet terminé, qu'elles pouvaient en demander davantage à leurs élèves. Ces derniers, pour leur part, ont eu l'occasion de développer d'autres compétences et ils ont été plus actifs



Élève de l'école Saint-Cœur-de-Marie de la Commission scolaire de Portneuf.

dans le processus d'apprentissage. Chez tous les acteurs engagés dans le projet, la perception de la collaboration est nettement positive.

Par ailleurs, on a pu voir une amélioration de l'environnement éducatif de l'école : moins d'isolement des enseignantes, davantage d'interactions pour les élèves et de nouvelles formes de socialisation avec des élèves situés dans d'autres écoles, une organisation du travail qui donne de la flexibilité. Il s'agit là de gains importants pour dynamiser le contexte de la petite école. Pour Thérèse Laferrrière, « La mise en réseau des écoles de village permet de créer des communautés d'apprentissage, favorisant le développement professionnel des enseignants qui œuvrent dans ces milieux, d'une part, et de nouvelles formes de communication à l'oral et à l'écrit au bénéfice d'apprentissages réels et plus diversifiés et complexes, d'autre part. »

Chez tous les acteurs engagés dans le projet, la perception de la collaboration est nettement positive.

Pour les commissions scolaires engagées et pour le ministère de l'Éducation, le projet a été l'occasion d'examiner de près les effets d'une

« Réseau »



approche comme celle de l'*École éloignée en réseau* sur l'organisation du système éducatif et d'entrevoir des possibilités nouvelles susceptibles de dynamiser les petites écoles. La faisabilité d'une telle approche a été analysée sous divers angles et met en évidence les conditions en favorisant la mise en œuvre.

Les défis futurs à relever

Les résultats du projet sont significatifs et confirment l'intérêt de poursuivre le déploiement du modèle de l'*École éloignée en réseau*. Ces résultats ont aussi permis de mettre en lumière des enjeux spécifiques auxquels il faudra répondre. Certaines dimensions technologiques, par exemple, sont à explorer pour faciliter la mise en réseau des écoles; en effet, l'utilisation de la vidéoconférence sur Internet pose des exigences particulières en matière d'ouverture des réseaux informatiques, dans le cas où les écoles sont situées dans des commissions scolaires différentes. Sur le plan de l'organisation scolaire, les réalités de l'enseignement secondaire n'offrent pas les mêmes facilités qu'au niveau primaire pour favoriser la collaboration interécoles. Ce sont là des défis

importants pour assurer un déploiement plus vaste du modèle de l'*École éloignée en réseau*.

Certaines dimensions technologiques, par exemple, sont à explorer pour faciliter la mise en réseau des écoles.

Enfin, l'un des défis importants réside dans l'usage qu'on fera de la connectivité lorsque les infrastructures technologiques seront présentes dans toutes les régions. L'*École éloignée en réseau* représente aujourd'hui un concept encore neuf, dont les paramètres se dessineront suivant l'usage qu'en feront les écoles de village et les commissions scolaires. Il reste beaucoup à apprendre de la mise en réseau des écoles. On sait toutefois que l'infrastructure technologique ouvre aujourd'hui des avenues qui étaient impossibles hier. Les petites communautés peuvent jouer un rôle crucial par leur capacité à tirer profit de cette infrastructure et en faire un levier de développement socio-économique et culturel. L'école, à titre d'institution clé dans sa communauté, peut exercer un leadership et favoriser ce développement.

Le site Web du CEFRIO

Le site Web du CEFRIO rend disponible l'ensemble des documents produits dans le cadre du projet *École éloignée en réseau* : description des sites-pilotes, présentations PowerPoint des séances de transfert tenues pendant le projet, revue des cas étrangers, réflexions sur l'école de village, rapports de recherche, etc.

Par ailleurs, des instruments de transfert sont en préparation et seront disponibles en septembre

prochain. Il s'agit de documents qui permettront à toute personne intéressée d'en connaître davantage sur la mise en place d'activités en réseau : guide pour l'utilisation de la vidéoconférence sur Internet, balises pour le démarrage et la réalisation d'activités d'apprentissage en réseau, illustrations concrètes d'activités de télécollaboration, documents destinés aux différents acteurs de l'école, etc.

www.cefrio.qc.ca/projets/proj_34.cfm

Bravo à Valérie Bélanger

Le nom de Valérie Bélanger ne vous dit probablement pas grand-chose. Pourtant, cette jeune femme dans la vingtaine est une vedette au Carrefour formation Mauricie de la Commission scolaire de l'Énergie. Et pour cause, elle vient tout juste de remporter le *Prix FCSQ* et une somme de 2 000 \$ dans le cadre du concours *Chapeau, les filles!* organisé depuis presque dix ans par le ministère de l'Éducation.



M. André Caron, président de la FCSQ, remet le chèque de 2 000 \$ à la récipiendaire du Prix FCSQ, M^{me} Valérie Bélanger.

Valérie Bélanger, une élève du programme *Mise en œuvre de matériaux composites*, s'est démarquée par l'excellence de sa candidature. La Fédération l'a interrogée pour connaître ses impressions et son intérêt pour un secteur traditionnellement masculin, soit le métier de « stratifieur » ou « modeleur », qui vise à répondre aux besoins des compagnies pour la production de pièces de matériaux composites incluant les pièces aéronautiques ou marines, les objets de plastique, etc. Les besoins de main-d'œuvre sont nombreux, tant en Mauricie et dans la Beauce qu'à Québec, notamment.

« J'avais le goût d'explorer d'autres avenues professionnelles, de vivre une expérience qui me conduirait davantage à l'exercice d'un travail manuel. »

Valérie a toujours été attirée, nous dit-elle, par les métiers manuels. « J'aime fabriquer un objet, à partir d'un croquis jusqu'à sa production. » Ce métier, qu'elle méconnaissait il y a quelques années, est vite devenu une passion. Il faut dire qu'elle s'est beaucoup renseignée sur les métiers de la formation professionnelle avant d'en choisir un à son goût. Elle a consulté la banque Repères du ministère de l'Éducation et a lu beaucoup de descriptions de métiers et d'emplois. Ce n'est pas le fruit du hasard si la vie l'a conduite jusqu'au Carrefour formation Mauricie. Cette femme de Québec possédait déjà une formation technique au collégial. Elle pratiquait le métier de technologiste de laboratoire médical depuis quelque temps, mais n'était pas satisfaite de cet emploi. « J'avais le goût d'explorer d'autres avenues professionnelles, de vivre une expérience qui me conduirait davantage à l'exercice d'un travail manuel. »

« Ici, on vit des expériences pratiques dès le début de notre formation. »

Elle aurait pu choisir de retourner au collège, mais son ambition était différente. « Au cégep, les cours sont trop théoriques. On vit peu d'expériences concrètes lorsqu'on apprend un métier, de sorte que lorsqu'on arrive sur le marché du travail, il y a un grand décalage avec la réalité. » Elle a donc décidé de séjourner temporairement dans la région de la Mauricie pour suivre une formation dans le domaine de la *Mise en œuvre de matériaux composites*. « Ici, on vit

des expériences pratiques dès le début de notre formation. C'est ce que je recherchais. Ainsi, j'ai vite réalisé que c'était vraiment le métier que je voulais exercer. » La formation étant de courte durée, environ 900 heures, le programme présentait d'autant plus d'intérêt pour Valérie.

Le *Prix FCSQ* constitue une reconnaissance et une belle récompense, nous dit-elle. « C'est valorisant d'obtenir un tel prix pour plusieurs raisons. D'abord, parce qu'il m'ouvre une fenêtre sur le monde. Il me donne une visibilité dans les journaux locaux et c'est un avantage supplémentaire à introduire dans mon curriculum. Sans oublier que je trace la voie à d'autres femmes dans ce domaine. »

Valérie est confiante et enthousiaste pour l'avenir. Elle se voit pratiquer son métier à Québec dans une entreprise commerciale.

« C'est valorisant d'obtenir un tel prix. »

La Fédération des commissions scolaires est fière d'être partenaire du concours organisé chaque année par le ministère de l'Éducation, car elle considère qu'à travers ce concours prestigieux, les filles et femmes du Québec reconnaissent dans les métiers de la formation professionnelle une opportunité de carrière des plus intéressantes et d'avenir pour elles, avec un taux de placement de 90 % et plus pour le tiers des formations au Québec.

Le jury de sélection, sous la responsabilité de la FCSQ, était composé des membres suivants : M^{me} Josée Bouchard, vice-présidente de la FCSQ, M. Michel-André Roy, analyste de la Direction de la planification et du développement au ministère de l'Éducation, et la rédactrice de cet article.

Marie Blouin

Conseillère en communications à la FCSQ
mblouin@fcsq.qc.ca

L'avenir des pays en développement

Michelle Miville-Dechêne

Directrice des communications, UNICEF, Québec

Rien n'a une influence aussi remarquable sur les enfants et les jeunes qu'une éducation de qualité. Rien n'a plus de poids sur le développement d'une nation que l'éducation de ses filles. Fondement du développement de l'être humain pour toute la vie, l'éducation leur permet de choisir le genre de vie qu'elles souhaitent. Les pays industrialisés en sont la preuve : l'éducation de leurs citoyennes continue de leur ouvrir un nombre infini de portes qui autrement leur resteraient fermées.

Or, malgré les progrès considérables des dernières décennies, pour plus de 120 millions d'enfants, dont la majorité sont des filles, ces portes restent verrouillées tant que le droit fondamental à l'éducation leur est refusé. Depuis les années 60, l'UNICEF a amorcé et conçu des programmes d'éducation dans 158 pays à très faibles revenus sur un ensemble de pays du monde.

Bien que chaque programme vise à améliorer l'accès à l'éducation, la qualité de l'enseignement et la réussite de tous les élèves, il n'en demeure pas moins que ce sont les filles qui sont marginalisées, contrairement aux pays industrialisés, où ce sont les garçons qui affichent un retard dans ce domaine.

Pour combler le fossé entre les deux sexes dans les pays en développement, l'UNICEF a lancé une nouvelle campagne mondiale, *Allez les filles! 25, d'ici à 2005*, pour concentrer les ressources éducatives dans 25 pays où les taux de fréquentation scolaire, surtout chez les filles, sont particulièrement bas. Cette campagne touche 13 pays d'Afrique et six pays d'Asie du Sud dont le Soudan, le Burkina Faso, le Tchad, l'Éthiopie, l'Inde et l'Afghanistan. Dans chacun de ces pays, l'UNICEF épaula le gouvernement pour mobiliser les ressources et établir un large consensus national sur la nécessité de scolariser les filles.

L'éducation des filles : le meilleur investissement

Éduquer les filles revient à éduquer les nations. C'est l'un des investissements clés qu'une société puisse faire. Celui qui permet la réalisation de tous les autres objectifs de développement. Une femme instruite a les compétences, la confiance en soi requise pour être une meilleure mère, une meilleure travailleuse et une meilleure citoyenne. Elle sera plus productive au foyer et mieux rémunérée au travail. Mieux informée, elle saura prendre soin de sa santé et de celle de ses enfants. Chaque année d'instruction peut réduire de 5 à 10 pour cent le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans. Cet optimisme face à la vie et à l'avenir, elle saura le transmettre à ses propres enfants.

L'éducation des filles : un investissement collectif

Pour accéder à une éducation de base, les filles doivent surmonter d'énormes obstacles qui dépassent largement la stricte question des coûts. Outre la pauvreté, la discrimination est un frein majeur à l'éducation des filles.

Souvent les parents ne voient pas l'utilité d'envoyer leurs filles à l'école; ils préfèrent les garder à la maison pour effectuer les tâches ménagères et s'occuper des enfants. Dans certains pays, les mariages précoces privent également les filles de la chance de s'instruire. La pandémie de VIH/Sida, qui rend orphelins des millions d'enfants, force les petites filles à prendre la responsabilité de la famille.

À ces résistances culturelles s'ajoutent les problèmes de sécurité et d'hygiène. Les petites filles des régions rurales, qui doivent parcourir des kilomètres pour aller chercher l'eau potable nécessaire à la préparation des repas et à l'hygiène du foyer, n'ont pas le temps d'aller à l'école.

L'absence d'eau potable et de latrines séparées pour les petites filles sont des empêchements à leur scolarisation.

Pour encourager les parents à envoyer leurs filles à l'école, l'UNICEF s'emploie à accélérer l'action en faveur des filles, en leur procurant des fournitures et des manuels scolaires, en encourageant des horaires de classe plus souples, en offrant des mesures d'incitation telles que des bourses d'études et en amenant l'eau potable à l'école ainsi que des latrines séparées.

Pour assurer l'assiduité scolaire des filles, l'UNICEF favorise le recrutement d'enseignants qui sont des modèles pour elles, l'utilisation de manuels évitant de les montrer dans des rôles dévalorisants, l'intégration de programmes de santé et de nutrition et l'intervention des associations de parents dans l'éducation des enfants.

Le projet est colossal et demande l'appui de tous... Des initiatives telles que la campagne de l'Halloween sont d'excellents moyens pour aider l'UNICEF à relever ce défi. Le soir de la grande fête du 31 octobre, ce sont plus de 350 000 écoliers du Québec qui se feront les porte-parole des enfants des pays en développement.

Depuis bientôt 50 ans, l'UNICEF a amassé 80 M\$ dans le cadre de la campagne Halloween au Canada seulement. Ces dons ont servi aux programmes de santé, de nutrition, d'éducation et d'accès à l'eau potable. Le succès retentissant de cette campagne est dû principalement à l'engagement indéfectible du personnel enseignant ainsi que des élèves de tous les coins du pays. De plus, c'est à travers cette campagne que nos enfants sont initiés aux valeurs de partage et de solidarité qui sont essentielles à l'avenir de l'humanité.

Aidez-nous à les aider... Inscrivez-vous dans la tradition Halloween de l'UNICEF.

www.unicef.ca



UN MONDE ^{PLEIN} DE RESSOURCES

Nouvelle programmation

Activités de formation

2004-2005

Des activités sur mesure pour vous :

- commissaires
- gestionnaires
- directions d'établissement

PLUS D'UNE QUARANTAINE
DE SESSIONS
SONT OFFERTES



La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec

Notre priorité

*vous offrir une formation de qualité
adaptée à vos besoins !*

ÊTRE avec les ENFANTS

21-22-23 novembre 2004 - Centre des congrès de Québec



35
ANNÉES
DE PROTECTION
DE L'ENFANCE
AU QUÉBEC
Des droits à partager!

CONGRÈS CONJOINT

Association des centres jeunesse du Québec
Association des CLSC et des CHSLD du Québec
Association québécoise des centres de la petite enfance du Québec
Fédération des commissions scolaires du Québec



RENSEIGNEMENTS : (514) 842-5181 www.acjq.qc.ca