

Savoir composer avec le changement en éducation

« Gouverner, c'est apprendre à ouvrir une porte sur le changement sans en forcer l'habitation. »

Guy Pelletier

Savoir exercer de l'influence, susciter l'adhésion à des projets et surtout savoir écouter constituent des défis quotidiens auxquels les élus scolaires et tout dirigeant scolaire doivent faire face pour assumer les vagues continues de changements en éducation. La Fédération a interrogé Guy Pelletier, professeur au Département de la gestion de l'éducation et de la formation à l'Université de Sherbrooke, qui a analysé les attitudes et les compétences à maintenir, à acquérir et à développer pour que ces personnes en autorité puissent assumer un rôle clef au sein de leur milieu.

Réaliser le changement dans un contexte « d'agitation, d'agir et d'action »

Selon ce chercheur, le changement et l'innovation sont devenus des thématiques dominantes en éducation. Plusieurs rapports nationaux et internationaux (dont ceux de l'OCDE) traitent de la capacité des systèmes éducatifs actuels à s'adapter aux mutations profondes des sociétés, aux nouveaux savoirs, à la compétitivité économique et à la mondialisation des échanges humains. Les élus scolaires et les gestionnaires du système scolaire doivent être parmi les plus habiles à comprendre le sens des réformes. « Le principal défi de ces personnes sera d'argumenter, de convaincre, de négocier, de trouver des appuis, de choisir des alliés, de tirer parti de leurs marges de manœuvre, bref de savoir mobiliser un ensemble de ressources que l'on identifie souvent aux habiletés politiques. La difficulté majeure sera toutefois de réaliser les changements nécessaires dans un contexte qui soulève généralement de l'agitation, des conflits, de la contestation, mais aussi, il faut le souligner, de belles ouvertures à des pratiques renouvelées d'agir et d'action... »

Plusieurs éléments contribuent à aider la commission scolaire à piloter le changement en éducation comme celui que suscite la réforme scolaire, mais aussi, reconnaissons-le, tous ces « changements-de-tous-les-jours » qu'il

faut souvent mettre en œuvre pour répondre aux besoins et aux difficultés de son milieu. Guy Pelletier est d'avis qu'il faut d'abord s'engager tôt dans l'action : s'informer, lire, consulter entre autres les parents, pour savoir s'ils sont bien informés de l'éducation que reçoivent leurs enfants. La commission scolaire doit aussi s'assurer que l'information se rende bien à sa communauté environnante, à la population en général et à ses partenaires communautaires, socioculturels et socioéconomiques. Elle a aussi la responsabilité de mobiliser ses membres et ses partenaires afin d'assurer la meilleure réussite éducative de tous ses élèves.

« Pour bien exercer son rôle de gouvernance dans le changement, la commission scolaire doit offrir à ses membres un apport original et incontournable. Une direction dynamique sait se déployer dans des rôles d'accompagnement et d'encadrement. Elle sait notamment donner des balises et des cadres à la communauté éducative de son territoire. »

La nouvelle gouvernance de l'éducation invite aussi à accorder une attention majeure aux communications avec l'ensemble de la population, sans oublier les médias. Selon M. Pelletier : « Les périodes de transformation de l'école suscitent l'intérêt des médias. Les commissions scolaires sont alors davantage sollicitées, visibles et deviennent des objets de questionnement. Dans un tel contexte, il s'avère essentiel que les commissions scolaires développent le réflexe d'avoir une approche anticipative pour éviter de se retrouver dans une posture justificatrice lors des situations médiatiques. En conséquence, il est souhaitable qu'elle se dote d'une politique et de pratiques dynamiques de communication pour informer l'ensemble de la population des orientations prises, des événements en cours, des réussites, des défis à surmonter... »

« La commission scolaire exerce un rôle d'animation, de moteur de développement dans sa collectivité non seulement par ses activités éducatives, mais aussi aux plans social, culturel et économique. Elle est à la fois une interprète et une actrice des changements éducatifs, mais aussi une partenaire à part entière du développement de son territoire. »

L'importance du réseautage

On ne saurait passer sous silence l'importance du réseautage dans des projets de changement en éducation. M. Pelletier soutient à cet égard que dans le cadre de la nouvelle gouvernance scolaire, la responsabilité de favoriser le travail en réseau est devenue incontournable. « Plusieurs commissions scolaires sont actuellement réseautées dans plusieurs domaines comme c'est le cas pour l'engagement dans la réforme scolaire, les petites écoles en région, les très grandes écoles secondaires, la formation professionnelle, etc. Il faut encourager ces actions génératrices de réseaux. L'élève scolaire, pour sa part, a à travailler de plus en plus en mode collaboratif avec son environnement. Comme représentant de la population de son milieu, il ne doit pas hésiter à lui demander des avis, la consulter et la mobiliser pour l'éducation. Être une personne de réseaux... »

En conclusion, ce chercheur est d'avis « Qu'entre le discours du changement en politique et le changement en pratique, bien des réalités sont différentes. Certes, il y a des passages difficiles avec lesquels il faut conjuguer à l'indicatif présent, mais des défis stimulants sont aussi au rendez-vous. Au regard du changement en éducation, toute personne élue et tout dirigeant doivent faire preuve d'une détermination omniprésente, mais aussi d'une patience courageuse... Car, au sein de cette démarche, il faut être conscient des échelles de changement. Ainsi, une classe ne vibre pas à la même échelle que la haute direction d'une commission scolaire ou d'un ministère. Elle change à un rythme beaucoup plus lent, mais elle change... »



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

La gouvernance scolaire : diriger, un métier en pleine révolution

Au moment où nous écrivons ce texte, en bien des endroits, le métier de dirigeant scolaire est en pleine révolution. La fonction a considérablement évolué, la reddition de comptes est omniprésente, le cahier des charges est plus lourd, voire la tâche plus ingrate, alors que, plus souvent qu'autrement, ni la reconnaissance, ni l'émulation, ni un accompagnement approprié n'ont suivi la transformation radicale de la fonction.

Pourtant, la profession de dirigeant de l'éducation demeure toujours un métier d'étoffe humaine, un engagement personnel signifiant dans une fonction qui nécessite un déploiement important de qualités humaines et la maîtrise de compétences complexes.

Dans les limites de cet article¹, je vais regrouper sous la forme de capsules un certain nombre de constats réalisés. Curieusement, ces constats sont le plus souvent évacués des ouvrages en gestion de l'éducation alors qu'ils sont associés à des savoirs d'action fondamentaux dans l'exercice de la fonction de dirigeant. Ce sont notamment *l'identité professionnelle métisse, la gestion de la « distance sociale », le rapport au temps, le devoir d'explicitation et de conviction, le travail en équipe de direction et la loyauté, les incontournables habiletés politiques et l'équilibre de soi.*

L'identité professionnelle métisse

Si nous définissons l'identité professionnelle comme la configuration d'un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être au sein d'un contexte donné, l'on comprendra que la prise initiale de fonction de dirigeant scolaire génère une crise d'identité qui peut s'avérer plus ou moins prononcée selon les personnes. Ce passage s'accompagne de la perte d'un confort et d'un plaisir professionnels. Devenir dirigeant constitue donc une reconfiguration de son identité professionnelle. Ainsi, on est d'abord un historien, un spécialiste dans tel domaine avant d'être un dirigeant.

La gestion de la « distance sociale »

Accéder à un poste de direction, c'est changer dans le regard de l'autre. Le premier constat souvent

formulé par les dirigeants débutants, c'est bien celui de la découverte de l'évolution de leur image personnelle dans le regard des autres. Si la distance sociale est trop prononcée, on est considéré comme résidant en quelque lieu du monde céleste ou pire, perçu comme une personne hautaine et suffisante. Dans les deux cas, les collaborateurs et subordonnés ne s'identifient plus à notre commandement et, par voie de conséquence, nous reconnaissent peu d'autorité légitime. Cela réduit d'autant notre capacité à exercer la moindre fonction de médiation entre les membres de l'équipe.

En somme, de façon paradoxale, l'on doit faire l'apprentissage de la « solitude du dirigeant » alors que l'essentiel de la journée repose sur une riche interaction avec les autres.

Le rapport au temps

La gestion du temps constitue un défi majeur pour tous les dirigeants, particulièrement pour ceux qui sont en début de carrière. Mais, en éducation, le rapport au temps constitue aussi une réalité différente de celle de bien d'autres milieux de travail. En conséquence, il faut revoir et assouplir toutes ses notions concernant le temps... Par exemple, on observera qu'il y a beaucoup de gens pressés, mais qu'en est-il des urgences véritables? Puis, en bien des circonstances, il faut apprendre à se hâter lentement... Comme le dit si bien le proverbe arabe « Il y a du bien et du bon dans chaque retard ». Pour ma part, j'ai un dossier que j'ai intitulé « trop tard » et qui contient des artefacts d'éléments dont je me demande encore pourquoi ils m'avaient autant stressé à l'époque...

Le devoir d'explicitation et de conviction

L'un des premiers constats qui interpellent le nouveau dirigeant est bien l'importance de toute la communication dans l'exercice du métier. La journée peut être consommée par des préoccupations souvent techniques, mais le plus important est ailleurs. Diriger en éducation est un métier d'interaction humaine nécessitant la maîtrise de compétences relationnelles élevées, essentielles à la construction de sa crédibilité.

Le travail en équipe de direction et la loyauté

Devenir dirigeant en éducation, c'est aussi l'exigence incontournable d'apprendre à travailler avec l'autre ou avec les autres. C'est aussi apprendre la modestie, à faire siennes des décisions qui nous irritent, à développer et à assumer une loyauté jusqu'ici inconnue avec ses collègues de la direction et avec ses supérieurs, et cela même si l'on ne partage pas leur avis.

Les incontournables habiletés politiques

On ne devient pas dirigeant tout seul, pas plus que l'on dirige tout seul. Le soutien et la collaboration des uns et des autres sont essentiels pour se déployer dans ce métier, pour conduire ses dossiers et mener à terme ses projets. L'importance de la maîtrise des habiletés politiques pour comprendre les situations, pour établir des alliances, pour obtenir les ressources nécessaires, pour gérer les conflits est souvent l'un des premiers constats des dirigeants novices.

L'équilibre de soi

À force de ne traiter que des problèmes, on peut rapidement ne broyer que du noir, développer une vision morbide et perdre de vue que la forêt, elle, grandit entre-temps... Pour se déployer harmonieusement dans ce métier, il y a nécessité de mieux définir la frontière entre vie publique et vie privée, de transformer les problèmes en situations d'apprentissage et d'adhérer à des valeurs élevées pour guider son action.

En somme, l'exercice de la pratique de dirigeant en éducation s'apprend par l'acquisition de certaines compétences comme celles citées auparavant. Les activités de formation initiale et continue y contribuent aussi. Mais les grands dirigeants que j'ai connus et dont certains ont été l'objet de mes analyses étaient, d'abord et avant tout, des grands apprenants. J'ai beaucoup plus appris d'eux sur « ce que diriger veut dire » que bien des pages consultées sur le sujet.

¹ La version intégrale de ce texte s'intitule *Devenir dirigeant en éducation : entre passages et ruptures et elle est disponible sur les sites www.afides.org ou www.forres.ch*



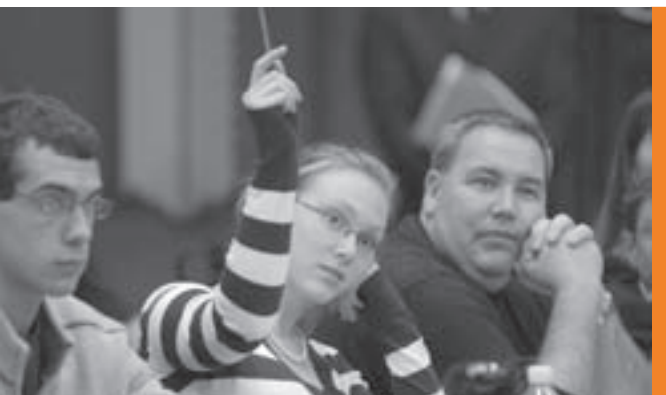
Guy Pelletier, Ph. D.
Professeur au
Département de la
gestion de l'éducation
et de la formation
Université de Sherbrooke

Parlements au secondaire, un projet de société d'éducation à la démocratie

Stéphane Lévesque

Chargé de projet des
Parlements au secondaire,
Assemblée nationale
stephanelevesque@
assnat.qc.ca

La Fondation Jean-Charles-Bonenfant de l'Assemblée nationale du Québec invite les commissions scolaires et les écoles à adhérer aux *Parlements au secondaire*, un projet de société animé par des objectifs de participation et d'éducation à la démocratie. En partenariat avec la Fédération des commissions scolaires du Québec, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le Secrétariat à la jeunesse, le Directeur général des élections du Québec et Alcan, la Fondation est fière d'appuyer le milieu scolaire dans l'implantation de leur Parlement auquel près de 50 écoles adhèrent cette année.



Un véritable Parlement

Nouveau mode de fonctionnement du conseil d'élèves s'inspirant de l'Assemblée nationale, un *Parlement au secondaire* est un véritable Parlement. Il comprend un premier ministre, des ministres, un président et des députés, tous des élèves élus et une fonction de lieutenant-gouverneur assumée par le directeur de l'école.

Des objectifs de participation et d'éducation à la démocratie

Les *Parlements au secondaire* visent à assurer la participation des élèves de tous les niveaux aux décisions qui touchent la vie de l'école. Ils auront ainsi un plus grand sentiment d'appartenance à leur milieu de vie. Cette

participation s'effectue dans un esprit de concertation entre le conseil d'établissement, la direction de l'école et les membres du personnel de l'école.

Ce projet est aussi un projet d'éducation à la démocratie. Les *Parlements au secondaire* permettent aux jeunes de faire l'acquisition de connaissances sur l'Assemblée nationale du Québec et l'apprentissage du débat en se fondant sur des valeurs comme le respect des opinions divergentes et l'art du compromis.

La Fondation appuie les écoles

Afin de faciliter la mise en place ou la consolidation de Parlements, la Fondation Jean-Charles-Bonenfant de l'Assemblée nationale du Québec offre *gratuitement* à chaque école participante : un soutien technique et professionnel tout au long de l'année scolaire; une formation d'une journée à l'hôtel du Parlement à Québec; des guides pédagogiques pour les personnes responsables et les participants; le matériel nécessaire pour la tenue du *Parlement au secondaire* (épinglettes, attestations, masse, drapeaux, etc.).

Des témoignages révélateurs

Les personnes qui en ont fait l'essai ont pu voir à quel point leur école en bénéficie. Les témoignages suivants sont révélateurs à ce sujet.

«La mise en place d'un *Parlement au secondaire* permet d'assurer de meilleurs liens entre tous les membres de mon école, qu'ils soient directeur, membres du personnel ou élèves tout en donnant une bonne visibilité dans son milieu à ma maison d'enseignement.»

*Éric Demers, directeur de l'école
secondaire Georges-Vanier,
Commission scolaire de Laval*

«Je crois que, pour les adolescents, c'est une des façons les plus significatives de faire l'apprentissage de règles de vie en société et de vivre la citoyenneté.»

*Jean-Pierre Lagueux, enseignant
responsable du Parlement au
secondaire de la polyvalente
Bélanger, Commission scolaire
de la Beauce-Etchemin*

«Le Parlement au secondaire me permet de changer les choses dans mon école.»

*Étienne Parent, ministre du
Parlement au secondaire de
l'école secondaire Neufchâtel,
Commission scolaire de la Capitale*

*Pour obtenir davantage d'information
ou adhérer à ce projet, écrivez à
parlementsausecondaire@assnat.qc.ca
ou visitez
www.parlementsausecondaire.com.*



Les élections scolaires dans les sondages d'opinion

La participation des Québécoises et des Québécois aux élections scolaires connaît depuis 1994 une baisse constante. Elle est passée à l'élection de 2003 sous la barre des 10 %. Sur l'île de Montréal, où sont concentrés 39 % de l'électorat, la chute a été drastique : moins de 5 % des électeurs se sont présentés aux urnes. Sans compter que, cette même année, tout près de 70 % des candidats ont été élus par acclamation, principalement hors des centres urbains¹.

L'abstention électorale constitue donc plus que jamais un enjeu important dans la mesure où, pour certains, elle met en cause la légitimité politique des élus et, par-delà, celle de cette institution qu'est la commission scolaire.

Des sondages qui éclairent

Le présent article rend compte des conclusions d'un article plus substantiel (www.crifpe.ca) construit à partir de l'information que livrent les nombreux sondages menés sur les élections scolaires depuis 1964. Nous en avons relevé 27 dans la banque de données Opinédud². Plusieurs de ces sondages éclairent de façon significative le phénomène de l'abstention. En voici le résumé.

Constatons d'abord qu'il existait toujours en 2001 un consensus à propos de la pertinence du suffrage universel, même si une forte minorité était prête à le remplacer par l'élection par les parents. En second lieu, on observait en 1994 que la majorité de la population montréalaise ne souhaitait pas la constitution d'équipes électorales. On n'a pas reposé la question depuis. On ne connaît donc pas bien l'évolution de l'opinion à ce sujet³.

En ce qui concerne la participation, deux phénomènes majeurs ressortent de manière constante des sondages. D'abord, la méconnaissance des citoyens touchant les élections, et surtout des candidats : elle constitue le premier motif déclaré de l'abstention

d'une majorité d'électeurs. Ensuite, le manque d'intérêt d'une forte majorité d'électeurs, soit plus de 70 %. Les dernières données à cet égard remontent toutefois à 1998. Cependant, s'il existe un lien entre l'intérêt et la participation électorale, ce qui est hautement probable, l'intérêt a sans doute continué à chuter à l'instar de la participation. On ne saurait dire si la méconnaissance explique le désintérêt des citoyens. Même si le sens commun porte à répondre oui, on ne saurait affirmer tout de go que l'accès à l'information suffit à lui seul à engendrer l'intérêt, comme le montre l'expérience quotidienne.

Le manque d'intérêt des citoyens tient probablement en partie au fait de n'avoir pas d'enfants d'âge scolaire. En effet, les parents sont plus nombreux à connaître l'existence des élections et à déclarer avoir voté, mais l'écart avec les non-parents est modeste.

Les sondages ont révélé par ailleurs un fait qui nous apparaît important de relever : le taux de ceux qui ont déclaré avoir l'intention de voter est toujours plus élevé que le taux réel de participation. Il se situait encore en 2003 à quelque 30 % alors que 8 % des électeurs ont voté. Au surplus, ce 30 % correspond en gros à l'intérêt déclaré pour les élections scolaires. Certes, les bonnes intentions et les intentions fermes sont deux choses. Qu'importe. En termes de marketing politique, le taux relatif à l'intention déclarée constitue possiblement un indicateur de la grandeur du « marché » électoral. Il y aurait donc place à une amélioration significative du taux de participation.

Deux chantiers prioritaires

Deux chantiers prioritaires paraissent s'imposer pour rehausser la participation électorale :

- d'abord, le développement d'une information constante et significative pour les citoyens sur les activités des commissions scolaires puis, au moment des élections, sur les candidats qui se présentent et leur programme électoral ;

- ensuite, le développement de l'intérêt pour les élections scolaires pour en faire sentir et reconnaître l'importance.

Ces deux chantiers doivent être développés de pair. Le changement que l'on vient d'apporter à la Loi sur les élections scolaires le favorisera certainement. La loi stipule en effet que les présidents d'élections pourront distribuer aux électeurs des renseignements fournis par les candidats « visant à assurer une information minimale aux électeurs ». Ces renseignements pourront « comprendre un texte fourni par le candidat, une photographie de celui-ci ainsi que l'adresse et le numéro auxquels les électeurs peuvent le joindre ».

Développer l'intérêt des électeurs

Mais c'est le second chantier qui soulève le défi le plus important, celui de développer l'intérêt des électeurs. En effet, comme nous l'avons écrit plus haut, connaître une chose ne signifie pas qu'on la juge importante. À cet égard, d'aucuns votent d'abord en fonction de cette valeur acquise qui est celle du devoir de voter quelles que soient les circonstances. Cet intérêt découle d'une vertu civique qui relève d'une haute conception de la citoyenneté. Le développement continu de cette vertu relève en définitive de la responsabilité du citoyen lui-même. Elle se développe comme toutes les valeurs, par l'éducation (Conseil supérieur de l'éducation - 2006). À cet égard, une modification à la Loi sur l'instruction publique apportée en décembre 2006, sous l'influence de la Fédération des commissions scolaires du Québec (2005), va nettement dans ce sens. La loi édicte en effet que « [sous] réserve des orientations que peut établir le ministre, la commission scolaire adopte une politique relative à l'initiation des élèves à la démocratie scolaire prévoyant notamment une forme de représentation des élèves auprès du conseil des commissaires ».



Jean-Pierre Proulx
Professeur à la
Faculté des sciences
de l'éducation de
l'Université de Montréal

Mais l'intérêt ou l'importance que revêt un scrutin particulier pour un citoyen découle aussi et surtout de la conscience qu'il y a à gagner ou à perdre à voter plutôt que de s'abstenir, et à voter pour quelqu'un plutôt que pour un autre, bref que les élections comportent des enjeux. Car si voter ou ne pas voter, ou voter pour quelqu'un plutôt que pour un autre ne change rien, on comprend facilement qu'il ne vaut pas la peine de dépenser temps et énergie pour le faire. Cette fois, la responsabilité du développement de cet intérêt spécifique incombe donc avant tout aux candidats. Un sondage montre heureusement qu'une portion significative des électeurs qui votent est sensible aux enjeux que leur présentent les candidats.

Au surplus, les pouvoirs que confère la Loi sur l'instruction publique aux commissaires leur permettent de proposer des choix qui peuvent, au moment des élections, constituer de vrais enjeux. À cet égard cependant, tant les sondages que les observations faites à ce jour montrent que les candidats sont peu empressés à s'inscrire dans une démarche à caractère politique fondée sur la confrontation des options. En somme, la politisation des élections scolaires constitue un défi particulièrement stratégique qu'heureusement la Fédération des commissions scolaires a invité ses membres à relever, appuyée clairement et fermement en cela par le Conseil supérieur de l'éducation. Il reste aux citoyennes et aux citoyens intéressés par la gouverne scolaire à le relever.

² Proulx, Jean-Pierre (2006). Opinédudq, banque de données sur l'opinion publique et l'éducation au Québec, Labriprof-Crifpe, Université de Montréal [en ligne] <http://opinedudq.scedu.umontreal.ca>

³ En revanche, on sait que dans l'ensemble du Québec, la constitution d'équipes est demeurée à ce jour un phénomène marginal, observable essentiellement en milieu urbain.



L'éducation... Ailleurs dans le monde

Nouvelle-Zélande L'éveil plutôt que le savoir

En Nouvelle-Zélande, le système d'éducation favorise davantage le bien-être des enfants plutôt que l'aspect de la connaissance. Le ministère de l'Éducation n'impose pas de programme, les élèves ont peu de travaux à réaliser à la maison et la priorité est donnée à l'éveil plutôt qu'au savoir des élèves, et ce, sur un ensemble de matières.

Source : Site Internet - Infos pratiques sur la Nouvelle-Zélande

Ontario Menus santé dans les écoles

Pour appuyer le ministère de l'Éducation de l'Ontario dans ses efforts pour combattre la malbouffe dans les écoles, le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario prévoit des menus santé pour les jeunes dans les cafétérias. À cet effet, un comité de nutrition formé d'enseignants et de membres du public a été créé pour veiller à la saine alimentation des élèves.

Source : Communiqué du Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario

États-Unis Les tests sont bons pour la mémoire des élèves

Une étude de l'Université de Washington à Saint-Louis révèle que faire passer des tests aurait un effet bénéfique sur la mémoire des élèves. Multiplier les tests et les généraliser à chaque cours seraient des plus profitables pour eux.

Source : www.cafepedagogique.net

Victime de cyberintimidation

L'intimidation entre jeunes ne se vit plus seulement dans la cour d'école. Elle s'est transposée sur Internet et ne cesse de prendre de l'ampleur depuis. Aux États-Unis, sur 3 000 jeunes interrogés lors d'une enquête, la moitié ont déclaré en avoir déjà été victimes. Les jeunes qui s'y adonnent sont âgés de 9 à 14 ans et ce sont autant des filles que des garçons. Le Web étant anonyme, ils en profitent pour attaquer plus souvent leurs victimes.

Source : Infobourg, 26 janvier 2007

Canada Bien-être des enfants

Selon une étude de l'Unicef, le Canada arrive au 12^e rang sur 21 pays riches au regard du bien-être des enfants. Les enfants Néerlandais et Suédois sont ceux qui vivent le mieux alors que les jeunes Américains et Britanniques occupent le dernier rang de cette étude.

Source : www.infobourg.com

Angleterre Des détecteurs d'armes à l'école

En Angleterre, le ministre de l'Éducation, Alan Johnson, vient d'autoriser la pose de détecteurs de métaux, comparables à ceux des aéroports, dans les écoles pour que les directions d'établissement puissent procéder à la fouille des élèves.

Source : www.cafepedagogique.net