

**Suivi de l'implantation du programme de formation**

(période de 1999 à 2002)

**INSTITUT ST-JOSEPH DE QUÉBEC**

**PAR**

Mario Asselin  
Directeur général

**RAPPORT PRÉSENTÉ AU**  
**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC**

**MARS 2002**

## **Traits caractéristiques**

### **Des élèves de l'Institut**

En 2001-2002, 392 jeunes représentant 311 familles composent la clientèle de l'Institut qui provient de partout dans la grande région de Québec. Cette clientèle est regroupée dans deux pavillons qui, pour la première année, respecte notre plan de développement dans deux pavillons : 117 élèves du 3<sup>e</sup> cycle cheminent au Pavillon St-Louis, 235 élèves sont au Pavillon St-Vallier aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles accompagnés par 40 jeunes du préscolaire. Au total, il y a 251 garçons et 141 filles qui fréquentent l'Institut.

### **De l'Institut**

L'Institut St-Joseph est une école privée agréée pour fins de subventions au préscolaire et au primaire. Les services du préscolaire et de la 1<sup>re</sup> à la 4<sup>e</sup> année du primaire se prodiguent au Pavillon St-Vallier et c'est au Pavillon St-Louis que les jeunes de la 5<sup>e</sup> et de la 6<sup>e</sup> année terminent leur primaire. Tous les élèves sont regroupés dans deux groupes à chaque niveau; quatre groupes par cycle au primaire.

Au Pavillon St-Vallier, les deux cycles du primaire comprennent deux classes par niveau situées sur le même étage ce qui permet un meilleur encadrement et un meilleur travail d'équipe. Les classes sont pleines et pour l'une des premières années, plusieurs élèves du préscolaire et de 1<sup>re</sup> année sont sur une liste d'attente basée sur la date à laquelle ils ont réservé leur place à l'Institut. Tous les élèves suivent le même programme enrichi en terme de minutes de présence en classe (de 25 h. à 27 h./sem. vs 23.5 h. demandé par le MEQ).

## **Bilan de l'exercice 1999-2002 au regard de la mise en œuvre du nouveau programme de formation**

Depuis l'année scolaire 1999-2000, l'Institut est une des seize écoles ciblées par le ministère de l'Éducation pour juger de la pertinence et du réalisme du programme de formation. Nous souscrivons donc entièrement aux visées de la réforme.

Ce rapport vise à cerner les conditions qui se sont avérées centrales dans la réussite de l'implantation du programme de formation dans notre milieu.

Après une brève description de la manière choisie pour réunir l'information nécessaire à une certaine analyse, je vous ferai part de certaines actions qui ont favorisé notre appropriation de la réforme à l'Institut. Certaines actions posées dans ce but semblent également ne pas avoir contribué et je tenterai de les situer dans leur contexte.

## UN DÉBUT D'APPROPRIATION TRÈS PARTICULIER

Il devient très important de préciser tout d'abord que « l'aventure » de l'école ciblée a débuté d'une façon très originale et que ce début a fortement teinté la démarche d'appropriation du nouveau programme de formation. En août 1999, deux jours avant l'entrée au travail des enseignants, nous recevions une invitation des autorités de notre fédération (*Fédération des Établissements d'Enseignement Privés* pour faire partie du groupe des écoles ciblées. Sans consultation, la direction a accepté l'invitation à se joindre au groupe formé, à peu de chose près, d'écoles publiques. Dès l'annonce aux enseignants de cette nouvelle, notre communauté éducative s'est mise en démarche d'appropriation bien qu'animée de sentiments très variables. Un peu naïf dans l'interprétation des efforts à investir, un peu secoué par un engagement si prenant, notre groupe ne s'est pas questionné trop longuement sur ses perceptions. Certains membres ont « foncé » dans ce nouveau défi avec leur ferveur habituelle; d'autres ont plutôt exprimé une certaine prudence dans leurs ardeurs, déjà bousculées par une fusion de deux pavillons qui s'était passée un an auparavant.

L'occasion de renouveler nos pratiques éducatives était belle et la grande diversité de notre équipe d'enseignants faisait miroiter les plus beaux résultats au sortir de cette démarche. Une donnée importante a quand même guidé la nature des choix d'expérimentation : l'attachement à « décoder » l'essentiel du superflu dans les décisions à prendre. En tant qu'école privée, nous devons garder un grand respect envers la réalité concrète que les parents (et les enfants) nous « rechoisissent » à chaque année ; cette donnée doit teinter le rythme d'implantation autant que le choix des « expériences à tenter ». Le spectre de l'école « cobaye » étant à proscrire, un certain discernement est à privilégier dans l'ensemble des actions possibles et imaginables pour mener à bien notre expérimentation.

Au sortir presque de cette expérience, force est d'admettre que nous avons relevé le défi avec brio ; l'école n'a jamais autant attiré la « faveur populaire » comme en font foi l'absence de place disponible cette année et la liste d'attente pour l'an prochain. Les choix stratégiques énumérés ci-après auront donc reçu l'assentiment des parents. Par les feedbacks recueillis lors des réunions de parents, par la consultation des membres du comité de parents et par les rencontres individuelles (formelles ou pas), j'ai pu, à titre de directeur, m'assurer que « notre clientèle nous suive » et c'est là, un premier acquis de la qualité de notre appropriation.

Certes, les autorités du ministère de l'Éducation du Québec pourraient partager une autre opinion sur la qualité de cette appropriation. Nous sommes conscients de n'avoir pas toujours suivi le « livre de la bonne école ciblée ». Livre qui n'existe pas d'ailleurs. C'est avec fierté donc, que nous vous présenterons une série de gestes posés, de décisions prises dans le but d'implanter le nouveau Programme de formation. Aux lecteurs d'en apprécier la « transférabilité ».

## MÉTHODOLOGIE DE LA CONSULTATION

À partir du document de Michel Carbonneau de décembre 2001 (voir en fin de ce document) et des annexes, le directeur a mené deux discussions (une par pavillon) de 45 minutes ayant pour objectif de nommer les actions facilitant à l'Institut notre appropriation de la réforme et du même souffle certaines « barrières » qui au contraire, avaient représenté des embûches dans cette même appropriation. Sous forme d'une discussion de type « tempête d'idées », les enseignants de chaque pavillon ont fait ressortir plusieurs caractéristiques de notre appropriation.

Ensuite, le directeur a construit un outil de type questionnaire qui reprenait les éléments de la « tempête d'idées » mais, en classant les actions et/ou les décisions sous des rubriques ressemblant aux thèmes du document « Grille d'analyse à l'adresse des écoles ciblées du primaire ». Lors d'une journée pédagogique (celle du 1<sup>er</sup> février 2002), le questionnaire a été administré individuellement à chaque enseignant et dans un second temps à quatre équipes constituées de représentants de chaque cycle. À cette étape, les

membres de l'équipe devait faire consensus pour une réponse commune au questionnaire. Par après, il y a eu une discussion en plénière sur les deux dernières questions du questionnaire.

Dix-sept personnes ont répondu au questionnaire ce qui fait qu'un potentiel de vingt et une réponses a servi pour la compilation des résultats. Je rappelle que le choix des questions a été fortement guidé par la discussion préalable en Pavillon. Le questionnaire fait partie du rapport ; il peut être consulté à la fin du document.

### NOTRE CONTRIBUTION PAR NOTRE « PÉRIPLÉ » D'ÉCOLE CIBLÉE

Voici donc, en ordre décroissant de cote, les résultats de cette consultation. Pour chacun des items, le résultat est sur dix. L'interprétation des résultats n'engage que le directeur même si les informations proviennent en grande partie de l'écoute et de la lecture faites pendant la démarche.

#### **1. Grande confiance de la direction envers chacun(e) des enseignants(es) pour la gestion de son curriculum (rythme et contenu) : Cote de 9.5/10**

Il ressort clairement de cette réalité que la décision de faire confiance aux enseignants a facilité leur tâche. Autant au niveau de leur motivation de s'approprier le programme de formation que dans le rythme personnel avec lequel chacun et chacune a cheminé. Sûrement que la pression était là quand même; j'ai senti que cette façon de procéder a fortement contribué à susciter l'adhésion et à rassembler plutôt qu'à « reporter à plus tard » ou à « fuir par en avant ». Je citerai simplement une petite maxime que nous retrouvons dans notre dépliant corporatif :

« La confiance est la capacité enfantine  
d'aller vers ce que l'on ne connaît pas  
comme si on le reconnaissait. »

**Christian Bobin**

## 1. L'année divisée en trois étapes au lieu de quatre : Cote de 9.5/10

Cette décision est survenue au sortir de l'année 2000-2001. Nous en sommes venus à cette modalité de fonctionnement lors de l'adoption de notre nouvelle politique d'évaluation des apprentissages. Nous conservons quatre communications (bulletins) par année mais nous divisons l'année en trois segments pour donner plus de temps aux enseignants entre les étapes. À la mi-étape du premier trimestre, il y a une première communication qui porte presque exclusivement sur les compétences transversales<sup>1</sup>. À la fin de la 1<sup>re</sup> étape, l'évaluation touche davantage les « savoirs essentiels », certaines compétences disciplinaires dans des domaines d'apprentissage de « spécialité » et certaines compétences transversales. À ce moment, le portfolio des apprentissages est aussi présenté aux parents.

Le portfolio revient à la fin de chaque étape (trois fois donc) et les compétences disciplinaires des domaines d'apprentissage tels que le français, les mathématiques et l'anglais sont évalués à la fin de la deuxième étape et au bilan de fin de cycle. Les « savoirs essentiels » sont réévalués à la troisième étape également. Pour plus de clarté, je vous recommande de consulter un exemplaire de notre bulletin des apprentissages en annexe. Actuellement ces pratiques sont en vigueur au 1<sup>er</sup> cycle. L'an prochain, les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles adopteront cet usage. Au préscolaire, il n'est question que d'évaluation des compétences même si plusieurs « savoirs » sont au programme et qu'un « feedback » sur le cheminement de chaque enfant à ce niveau est donné...

Je crois que le haut niveau de satisfaction de cette mesure visant à diminuer le nombre d'étapes vient du fait qu'elle est nouvellement vécue; elle donne du temps aux enseignants (denrée rare) ce qui procure de meilleures conditions pour le jugement professionnel. Cette valeur se développe dans notre appropriation des nouvelles pratiques évaluatives. Tout le contexte de l'évaluation est générateur de stress et cette mesure (diviser l'année en trois plutôt qu'en quatre) diminue ce stress. En théorie, les parents sont à l'aise mais la communication constante par l'agenda et/ou par le téléphone (sans exclure les rencontres), la « force » du portfolio et la clarté des outils de communication reste un défi à relever qui consolidera la permanence de cette mesure...

---

<sup>1</sup> En parcourant cet outil qui se retrouve en annexe, vous pourrez constater que ces compétences transversales correspondent plus ou moins à celles décrites dans le programme de formation.

### 3. Les réunions de cycle (Jour 2) : Temps de partage et planification :

**Cote de 8.9/10**

Voilà une décision « levier » que celle-ci ! C'est au moment où nous terminions l'année scolaire 1999-2000 que nous avons émis l'idée. À partir d'un consensus que tous les enseignants avaient besoin de temps de qualité pour échanger et planifier **en cycle**, j'ai pris la décision d'accepter le principe de prendre cinq minutes par jour d'allongement de l'horaire et cumuler ces minutes pour les redonner dans des demi-journées fixées à l'avance dans l'horaire.

Les élèves n'étaient pas perdants car ils conservaient leur temps de « contact » avec les enseignants d'une part et étaient animés de façon ludique par l'équipe des services de garde d'autre part. Ça ne changeait rien pour les parents non plus puisqu'il ne leur était pas demandé de venir chercher les jeunes de bonne heure. Aussi, cette mesure peut leur procurer, au besoin, l'occasion de « prendre » certains rendez-vous qui ne peuvent qu'être pris sur l'horaire régulier du temps de classe. J'avais à prévoir un coût financier pour réaliser ce projet. Certaines personnes au service de garde étaient déjà au travail pendant ces heures ; j'ai escompté sur l'augmentation de revenu du service de garde pendant les journées pédagogiques pour absorber la différence. De ce côté, ce fut un bon placement !

Enfin, pour les profs, l'idée d'allonger la journée était la leur et ils ont même choisi par cycle, le moment de cet allongement. Chaque cycle bénéficie annuellement de 6 demi-journées depuis deux ans. Je vois les enseignants de chaque cycle « profiter » de ces moments selon la personnalité de chaque équipe. Ça se passe les après-midi du jour 2 (horaire de six jours). Les enseignants spécialistes n'ont pas de spécialité sur aucune de ces après-midi ce qui rend leur participation possible. Je leur demande d'assister à l'équivalent de six réunions sur l'année...

Vous nommer tous les beaux moments vécus lors de ces demi-journées, ferait en soi, un beau portrait du cheminement de notre communauté éducative. Disons simplement qu'à mon avis, c'est la clé du travail en collaboration. Sans cet espace de temps, il me semble que ce serait trop

demandé au personnel que de travailler ensemble avec des visées communes et un système de communication efficace. Intégrer les domaines d'apprentissage, partager des bons coups, changer des pratiques, se concerter, toutes ces facettes de notre comportement pédagogique renouvelé peut se faire en disposant de temps de qualité non pas à 16 h 30 le soir ou le samedi matin.

Il serait prétentieux de penser qu'ils agissent comme tel seulement lors de ces demi-journées. Force est d'admettre que les enseignants investissent de plus en plus parce qu'ils savent que cette période existe. Aussi, elle permet également à ceux qui ont moins le goût de s'investir dans le travail collaboratif de se voir offrir des occasions de s'essayer... Avec le temps, on gagne tout le monde !

La qualité de l'équipe d'animation des services de garde est essentielle à la réalisation de cette mesure et surtout, de sa durée dans le temps. Il devient essentiel que les jeunes vivent à ce moment des activités nourricières et stimulantes si on souhaite légitimer auprès des parents cette pratique. Dans notre milieu, il semble donc que cette action, cette décision, en fut une bonne ! À suivre...

#### 4. L'aménagement d'un budget de cycle pour se procurer du matériel pédagogique par classe ou par cycle : **Cote de 8.8/10**

Cette mesure découle d'une réalité particulière reliée à la gestion pédagogique d'une école privée. Au départ, ce sont les parents qui achètent le matériel scolaire des élèves. À partir d'une liste confectionnée en mai, les parents se procurent les manuels, cahiers d'exercices et autres items nécessaires avant le début des classes. À la fin de juin, il y a une vente de matériel usagé qui permet aux parents de profiter du bon entretien des manuels pour se procurer les livres à meilleur marché. Dans un contexte où l'on veut changer les pratiques, vous comprenez que notre situation pose problème. La majorité du matériel utilisé ne cadre plus avec les nouvelles pratiques et les programmes changent de toute façon.

Non seulement plusieurs enseignants ne sont pas prêts à prendre des décisions engageant les prochaines années (ils expérimentent), ils ne sont



pas sûrs non plus de vouloir procéder comme avant et vouloir que chaque élève ait **son** exemplaire du livre ou du cahier en question. Souvent, on souhaite maintenant pouvoir compter sur un inventaire plus large; il arrive qu'on veuille confectionner du matériel maison, qu'un même matériel ne soit pas utilisé sur toute l'année, donc « partageable » à un groupe du même niveau ou du même cycle.

L'idée de cette décision qui fait beaucoup l'affaire des enseignants comme en témoigne la cote donnée, est de faire économiser les parents à partir de la liste préparée au mois de mai. Le produit de cette économie bonifiée par une enveloppe supplémentaire venant du budget école forme un budget-cycle. Au premier cycle, il était plus substantiel cette année parce que les enseignants sont rendus plus loin dans leurs expérimentations. Probablement, qu'à la longue, le budget-cycle se stabilisera autour de 75 \$ par élève.

Le pouvoir de dépenser appartient aux enseignants d'un cycle, titulaires et spécialistes dans l'ensemble. La dépense peut être du manuel scolaire, du matériel périssable, du matériel didactique, des photocopies ; la définition de ce qui est accepté est assez large... La directrice adjointe suit l'évolution sur le plan comptabilité, l'enveloppe fermée est déterminée par le directeur et l'imputabilité de la dépense revient à l'équipe cycle qui doit à la fin de l'année rendre compte auprès des parents en particulier, de ce qu'a constitué la dépense-cycle.

Le matériel reste la propriété de l'école. Pour l'instant, cette façon de faire apporte les résultats recherchés. Un peu moins de pression de la part des enseignants pour faire des choix définitifs. Un peu plus de latitude pour réaliser des expériences et pas trop de critiques de la part des parents qui semblent comprendre la situation. L'enseignant augmente son autonomie professionnelle tout en développant sa culture de cycle ; l'équipe est imputable et peut prévoir un peu plus les choix à venir, les priorités à établir et les marges de manœuvre à se donner en cours d'année scolaire. La direction y trouve donc également son compte dans la formule actuelle, puisque le but est de « donner du pouvoir aux gens près de l'action ». À suivre...

**5. Apprentissage et implantation progressive de stratégie à base de pédagogie ouverte (projet, coopération, enseignement différencié, etc.) : Cote de 8.5/10**

Le fait que les enseignants nomment cette mesure parmi les plus significatives dans le cadre de leur appropriation de la réforme témoigne que cet aspect du renouvellement de nos pratiques éducatives est une belle « porte d'entrée » pour aborder la réforme du curriculum. Je crois que les enseignants voient un sens à l'avènement à l'Institut d'une pédagogie plus ouverte même si on a, collectivement, beaucoup de pas à faire avant de prétendre maîtriser ces outils au service du paradigme de l'apprentissage.

De façon générale, les pédagogues ont adhéré aux principes de la pédagogie ouverte. Sans en faire une panacée, je ressens que les enseignants ont vu du sens à introduire ces pratiques dans leur classe, chacun, chacune à un niveau différent tout de même. Nous avons des adeptes de ces pratiques avant d'être école ciblée, il faut le dire. Certains enseignants ont été sélectionnés sur cette base également. Bref, je crois que la haute cote de cet item tient à la fois de « implantation » et de « progressif ».

En autant que je suis concerné, l'urgence était d'agir sur le « déménagement » de paradigme, ce qui n'est pas encore complété chez chacun, à mon avis. Devenir centré sur les apprentissages plutôt que sur son enseignement n'est pas chose simple et facile. Nous avons beaucoup travaillé sur les « lois » de Joël Barker qui entourent les changements de paradigme (voir feuille en annexe). Je suis fier de ce travail. Je crois qu'en respectant chacun dans ses apprentissages de l'utilisation d'une pédagogie plus ouverte, on a plus de chance qu'un enseignant voit un sens à ce qu'il expérimente.

Il est essentiel qu'un potentiel de réceptivité existe chez un enseignant pour accueillir une nouvelle pratique. Et souvent, on n'a pas une deuxième chance d'intéresser quelqu'un à une nouvelle pratique. Si au moment où il est en contact avec une nouvelle façon de faire, ça ne fait pas de sens pour lui, un enseignant peut rejeter pour longtemps l'idée de se réessayer... Il importe donc d'être prudent dans l'intégration et l'appropriation de ces nouvelles pratiques malgré l'évidence de leur à-propos et la certitude qu'elles aient leur place dans une institution moderne et efficace.

Aussi, il devient important de ne pas « jeter le bébé avec l'eau du bain ». L'essentiel est de rester brancher sur le paradigme de l'apprentissage. Il faut admettre en pratique que des apprentissages véritables se font dans l'utilisation du style magistral. J'apprécie que les enseignants nomment cette réalité de l'implantation progressive comme un indicateur de succès dans leur appropriation de la réforme. Aussi, je sais que les parents sont demandeurs actuellement pour que les jeunes restent actifs dans leurs apprentissages. Dès que trop de passivité se manifeste, ils sont à mon bureau (et à « celui » des enseignants, j'imagine) pour exiger que ça se continue par en haut. Ce qu'ils ont goûté au préscolaire et au 1<sup>er</sup> cycle risque de devenir la norme...

**6. Implantation très progressive de nouvelles pratiques en évaluation et avènement tardif de nouveaux outils de communication (bulletins) : Cote de 8.4/10**

S'il y a un point sur lequel je ressens une grande fierté dans mes choix stratégiques, c'est celui de ne pas avoir pris la réforme par « la poignée » de l'évaluation. Il est tellement facile de cafouiller dans ce domaine. Dans le libellé de cet item on remarque le vocable « très progressif ». On aurait pu écrire lentement...

Le geste le plus significatif posé a été de maintenir en vigueur notre bulletin des connaissances qui, bien que très perfectible, sécurise les parents. À ce moment-ci, notre nouveau bulletin des apprentissages n'a pas encore « passé son premier test » ; c'est vous dire qu'on a attendu que les enseignants commencent par modifier leurs pratiques d'enseignement, qu'ensuite, ils apprivoisent de nouvelles pratiques d'évaluation et qu'enfin, ils aient à transmettre les résultats de ces évaluations avec un nouvel outil.

Personnellement, j'ai préféré attendre parce que je souhaitais que nous puissions compter sur un outil informatisé pour forger ce nouvel outil de transmission des résultats. Nous n'avons pas été déçus. La firme COBA a perfectionné un bulletin descriptif souple et astucieux. Le contenant est là, à nous d'en définir le contenu en respectant les valeurs de clarté et d'équité.

Nous avons beaucoup d'éléments à approprier avant de faire apprendre et d'évaluer les compétences. Je crois que la haute cote obtenue par cet item indique que les enseignants apprécient que la pression reliée au domaine de l'évaluation ne les empêche pas de progresser à leur rythme tout en ne gaspillant pas la « marge de crédit professionnelle » que leur accordent les parents dans le suivi du cheminement de cette réforme. Notre attachement au domaine des connaissances (j'y reviendrai) nous a donc permis de ne pas trop nous brûler les ailes avec l'arrivée trop précipitée d'un bulletin mal foutu et pas ajusté à l'évolution de nos pratiques d'évaluation des apprentissages.

Les défis à relever restent nombreux ; il y a la question des listes de vérification, de l'utilisation de notre intranet, des moments où la cueillette d'information sur la maîtrise des compétences est possible dans le quotidien de la classe, de l'évaluation intégrée des compétences transversales (et du choix de celles évaluées). La venue prochaine d'une plate forme WEB où il sera possible aux parents, aux enseignants et aux élèves (à certains égards), d'accéder à de l'information sur le dossier scolaire des jeunes, fait en sorte que nous devons continuer à perfectionner nos pratiques et nos outils de communication.

**6. Transformation progressive des rencontres de parents reliées au bulletin (présentation de portfolio, approche réflexive, etc.) : Cote de 8.4/10**

À un pied d'égalité avec le précédent item, cette évolution des rencontres de bulletin satisfait les enseignants qui vivent des moments plus signifiants lors de cette période de haute importance. De nombreux outils ont vu le jour particulièrement au 3<sup>e</sup> cycle où rapidement les jeunes ont intégré une approche plus réflexive face à l'évaluation de leurs apprentissages.

Au préscolaire et au 1<sup>er</sup> cycle, l'outil du portfolio occupe maintenant une grande place dans ces rencontres. Je constate qu'au 2<sup>e</sup> cycle, les appropriations de ces démarches vont dans le même sens ; les jeunes et leurs parents vivront donc une certaine convergence dans nos pratiques. Bravo à chacun !

## 6. Formation continue par le biais du programme des écoles ciblées :

**Cote de 8.4/10**

Encore cette même cote de 84 %. Il y aurait beaucoup à dire sur cet item. Les points de vue sont très variables d'un enseignant à l'autre. En gros, il est clair que la formation est déterminante dans l'appropriation de la réforme et du nouveau programme de formation. Le contenu de cette formation continue, reçue par le biais du programme des écoles ciblées, a été inégal.

Toujours, le contact avec les autres enseignants a été profitable. Les titulaires, en général, sont satisfaits de ce qu'ils ont reçu. Les enseignants spécialistes n'ont pas terminé au moment de la rédaction de ce rapport, ce qui explique leur cote plus faible que celle des titulaires. Au préscolaire, on est satisfait sauf en ce qui touche le peu d'accueil fait à l'approche Montessori qui caractérise une partie de nos activités d'apprentissages. Selon nos enseignantes, le peu d'ouverture des animatrices des formations a fait perdre beaucoup d'occasions de montrer les liens existant entre cette approche et les visées du programme de formation. Les enseignantes tenaient à ce que ce constat fasse partie du rapport même si l'item des formations venant des écoles ciblées recevait une note très favorable au demeurant, dans les conditions qui ont favorisé notre appropriation.

Un gros merci aux autorités du MEQ pour avoir maintenu les formations malgré les absences de certaines écoles (boycott). Tout au long de l'aventure du programme des écoles ciblées, nous nous sommes sentis respectés par les intervenants que nous avons côtoyés malgré les tensions qui existent entre les intervenants des deux réseaux d'éducation. En particulier, Mme Denise Baillargeon et M. Michel Carbonneau ont manifesté un intérêt certain à notre projet éducatif et ont pris soin de tenir compte de notre contexte dans la gouverne des activités de formation et de supervision.

**6. Échanges informels avec des collègues et partage d'information ou de matériel : Cote de 8.4/10**

Lorsqu'on demande de nommer une action qui pourrait contribuer à augmenter la qualité de notre appropriation de la réforme, 70 % des enseignants mentionnent en premier les échanges et le partage entre les collègues. Il n'est pas étonnant de constater le haut rang qu'occupe cet item dans « notre palmarès ». Ces petits riens qui ne durent parfois que quelques instants font référence aux connaissances antérieures et créent des liens entre nous. Au niveau du matériel, le partage est une des seules sources fiables d'approvisionnement puisque le matériel adapté à nos pratiques est une richesse naturelle qui pose problème si on écoute les enseignants.

**10. Formation continue et perfectionnement par les pairs, participation à des congrès ou formations régionales : Cote de 8.3/10**

Le point de vue des enseignants est conséquent par cet item. J'ai été un témoin privilégié de la coloration affective manifestée par les collègues suite à une formation donnée par l'un d'entre nous. Les enseignants ont été nombreux à nommer la journée de formation vécue à la maternelle animée par les enseignantes de ce niveau comme étant un des temps forts de notre apprentissage collectif des dernières années. Le partage autour du portfolio, le Congrès de l'AIPEQ<sup>2</sup> et les formations régionales de la FEPP ont aussi constitué des moments privilégiés de prise de conscience.

Je nous considère privilégiés de pouvoir compter sur autant d'occasions d'apprendre. Cette culture de la formation continue nous portera encore plusieurs années je crois, compte tenu de la diversité de nos besoins, des acquis de celles vécues et aussi, de la priorité que chacun ressent par rapport aux décisions du Conseil d'administration sur ce sujet. L'adoption récente d'une politique d'évaluation du rendement des membres du personnel fait en sorte que le dossier de la formation conservera une haute priorité parmi les enjeux de la gestion des ressources humaines de l'Institut.

---

<sup>2</sup> Association des écoles privées du préscolaire et primaire qui est maintenant fusionnée au sein la FEPP.

## 10. Implantation progressive du portfolio : Cote de 8.3/10

Nous avons commencé l'implantation de cet outil presque au début de notre expérience d'école ciblée. J'estime que la cote aurait pu être plus haute si on avait fait l'enquête un an plus tôt. J'ai constaté chez les enseignants, qui travaillent avec cet outil, beaucoup de satisfaction et une bien meilleure compréhension des changements à introduire dans nos pratiques quand on dit que l'objectif est de rendre les élèves plus actifs dans leurs apprentissages.

Le fait de prendre le volet des nouvelles pratiques d'évaluation par ce chemin de l'implantation du portfolio a fait que les parents en savent plus sur leur enfant que jamais auparavant. Ce facteur nous permettra de « défocuser » des notes et des moyennes générales qui ont encore leur place chez nous mais n'ont plus **toute** la place...

Nous continuerons de perfectionner notre « maîtrise » de cet outil. Il est à noter que quelques enseignantes de notre école ont donné des formations sur ce sujet et c'est avec bonheur que l'Institut a pu rayonner dans ce partage !

## 10. Conserver un certain contenu explicite au-delà de l'apprentissage des compétences : Cote de 8.3/10

Nous avons choisi de conserver l'enseignement d'un certain contenu explicite et nous nous en félicitons. Nous avons perçu que la réécriture du programme allait dans ce sens mais au-delà de cette perception, nous souhaitons être reconnus pour former des élèves compétents et savants. Par notre méthode originale d'apprentissage de la lecture, par notre souci d'un français bien parlé et bien écrit, par un programme institutionnel qui dépasse le « plancher » que constitue le programme de formation du MEQ, nous osons réaffirmer notre attachement à développer chez nos élèves des compétences mais aussi, des connaissances explicites quitte à ce que parfois, les liens s'attachent plus tard... Je suis quand même un peu surpris de la haute cote que cet item a recueilli compte tenu que je ne « votais » pas...

Il y a tout de même une réalité à ne pas se cacher dans le résultat de cette cote. Pour certains enseignants, le fait de conserver un contenu explicite procure une certaine sécurité qui, mal gérée, pourrait conduire à prolonger indûment la « fidélité » au paradigme de l'enseignement. Dans ce cas, il n'est pas sûr que cette fausse sécurité soit une réalité à encourager...

### **13. Rencontres d'information animées par la direction : Cote de 8.2/10**

Cet item se retrouve sous la rubrique « Rôle des parents » dans le questionnaire. Je suis heureux que les enseignants aient apprécié l'impact des trois rencontres formelles tenues explicitement sur le rythme de notre appropriation de la réforme. Je suis fier de la communication qui existe sur ce sujet entre les enseignants et moi.

Quand les parents se questionnent sur un aspect de notre appropriation, ils me communiquent rapidement leur préoccupation et leurs besoins soit en me parlant directement, soit en parlant aux professeurs et j'ai l'occasion d'ajuster le tir soit par une lettre, soit par un courriel (je communique par courriel avec 90 % des familles de l'école), soit par une rencontre. Aussi, je dois mentionner l'énorme contribution du comité de parents qui nous permet tel un « focus groupe » de voir venir et de projeter...

Nous avons mis en ligne la documentation Power Point de ces rencontres et les liens internet pertinents et je crois que ces sources ont contribué à rendre les parents plus complices et progressistes qu'objecteurs et conservateurs. Il y a quand même certaines résistances sur certains sujets plus chauds mais il semble que nous partageons sur ces objets, le même genre de point de vue !

Du pain sur la planche donc pour garder de la clarté dans nos façons de s'exprimer (les parents sont allergiques au vocabulaire professionnel (jargon) de notre domaine), pour diminuer le réflexe de vouloir comparer le cheminement de son enfant à celui des autres et enfin, pour garder le niveau des « études » chez nous toujours de plus en plus élevé. Cette énumération des sujets dits « chauds » vous permet d'apprécier les objets de « surveillance » parentale.



### 13. Conserver une certaine évaluation des connaissances : Cote de 8.2/10

Il m'est facile de faire un lien avec le précédent item puisque ce sujet de l'évaluation des connaissances est une demande explicite des parents. Nous aurons à en rediscuter mais force est d'admettre que le choix de continuer à les évaluer (les connaissances) a apaisé bien des craintes et facilité le travail des enseignants. Par contre, je ressens que le statu quo sur nos anciennes pratiques ne serait plus possible dans le contexte du nouveau programme de formation. Aurions-nous trouvé un équilibre intéressant par notre nouvelle politique d'évaluation des apprentissages ? Poser la question, c'est un peu y répondre...

Je suis conscient que nos interventions publiques sur ce sujet ne nous ont pas rendus toujours populaires auprès de certaines personnes au MEQ. Il semble que la rectitude politique rend difficile, encore aujourd'hui, l'échange de points de vue divergents. À l'Institut, cette question continuera de cheminer et nous n'avons pas la prétention de posséder la vérité absolue. Cependant, j'aime à penser que nos convictions valent la peine d'être appréciées à leur juste valeur. Nous obtenons un certain succès par l'exercice de cette conviction et rappelons-nous que notre clientèle n'est peut-être pas exactement la même que celle visée par le MEQ dans les prémisses de sa réforme.

Nous n'avons pas de chiffres absolus sur cette question (sauf en ce qui concerne ceux de nos plans de réussite des dernières années) mais les traditions des Sœurs de St-Joseph de Saint-Vallier et des Sœurs de la Charité de Saint-Louis ont été empreintes de succès et exemptes en partie, du phénomène du décrochage et autres malaises qui justifient pleinement l'arrivée du nouveau programme de formation. Je ne dis pas que nous ne devons pas nous sentir interpellés par la réforme ; au contraire ! Mais le genre d'élèves que nous servons est peut-être capable d'intégrer un peu plus de contenu culturel et explicite sans être trop immédiatement asservis aux fonctions d'emplois et à celles de citoyens qu'on entend si souvent rapporter comme cible de la réforme.

**15. Communication constante en provenance du MEQ ou des médias ; courriel de la direction et suivi des événements : Cote de 8.1/10**

Un bon système de communication est toujours apprécié dans la poursuite d'un but commun. Au moment où chacun des membres de notre communauté éducative s'est engagé dans l'aventure de l'école ciblée, j'ai tenté de tenir tout le monde au courant du maximum d'information possible par la transmission de toute communication en provenance du MEQ, tout article de journaux pertinent, par courriel ou par mémo. Je crois que le suivi a fait que les gens se sont sentis inclus dans le processus de notre appropriation. Merci à chacun d'avoir saisi l'occasion de l'information pour se mobiliser et pour participer aux enjeux du moment. Cette participation a été exemplaire !

**16. Type d'animation du d.g. lors des journées pédagogiques : Cote de 7.9/10**

Au départ, en août 1999, il devenait clair que les moments d'animation pédagogique devaient se vivre avec les enseignants comme il était demandé aux enseignants d'animer leur classe. Dès lors, je me suis employé à varier les styles de rencontres de façon à ce que je sois centré sur les apprentissages de mes collègues plutôt que sur ma communication à rendre. Je suis satisfait des résultats. Au fil du temps, j'ai eu de nombreuses occasions de me faire dire que les journées pédagogiques étaient plus significatives.

Cette cote est intéressante mais le défi demeure de rester inventif au fil du temps. Le principal enjeu est de « passer <sup>3</sup> » mon programme en faisant en sorte que les enseignants soient actifs ; souvent, je dois me montrer très souple au niveau du contenu mais toujours, les résultats sont grandioses : on réalise beaucoup plus de travail qu'on en a jamais réalisé !

---

<sup>3</sup> Il ne faudrait pas voir dans l'utilisation de ce vocable une manœuvre pour encourager la manifestation du paradigme de l'enseignement. L'expression « passer » fait référence à un jargon que l'on entend souvent dans les écoles. Je crois qu'agir sous l'égide du paradigme de l'apprentissage comprend encore (et c'est tant mieux) le concept d'intention éducative. Certaines personnes s'imaginent qu'on ne sait pas où on s'en va dans cette grille d'animation. Rien n'est plus faux. Il devient encore plus important que jamais de s'inspirer d'intentions éducatives claires et affirmées ; ce n'est pas incompatible avec souplesse et ajustement !

## 17. L'émergence des compétences transversales : Cote de 7.8/10

Cet item n'est pas vraiment représentatif d'un angle particulier que notre communauté éducative a pris mais se veut une façon de voir si le travail « sur » les compétences transversales a permis une certaine appropriation de la réforme. Je crois qu'on pourrait dire que cette cote montre qu'à ce stade-ci de notre cheminement, le travail à partir des compétences transversales reste un potentiel à mieux découvrir pour goûter complètement les subtilités du nouveau programme de formation en même temps qu'elles nous ont mis en appétit en mettant des mots et une certaine organisation autour de contenus qu'on travaillait déjà depuis « des lunes ». Le meilleur est à venir.

Il m'apparaît de plus en plus évident que la porte d'entrée des compétences transversales ne représente pas une porte principale pour bien s'approprier le programme ; à tout le moins, pour en apprécier toute la substance. C'est de cette façon que je décode cette cote !

## 18. Votre compréhension et votre adhésion aux grands principes de la réforme ( socio-constructivisme, compétences, paradigmes,etc.) : Cote de 7.7/10

Même si ce résultat me déçoit un peu, je crois qu'il est assez représentatif de ce que les enseignants pensent. Non pas que cette cote soit basse ; je me serais imaginé que la compréhension des grands principes de la réforme soit **la porte d'entrée** qui donne accès au programme de formation. J'ai pourtant l'impression que le travail sur ces concepts « a bien passé ».

Peut-être aussi qu'on est rendu à un autre stade et qu'on ne se souvient plus comment ce fut important au début de s'approprier ces concepts. Comprenons-nous bien : la cote est « bonne ». C'est le rang qui crée ma surprise. Le résultat aurait peut-être été plus fort si on n'avait pas vu ces grands principes et que tout à coup, on les aurait amenés... Puisque le but de l'exercice n'est pas de faire « coter » les items mais de cerner les conditions d'appropriation les plus efficaces, je dois simplement prendre acte du résultat qui témoigne quand même de la pertinence d'avoir « perdu du temps » sur cette question (dans le sens du temps qu'on a perdu pour sa rose de St-Exupéry...)

**19. Encadrement et supervision de Denise Baillargeon. (analyses de pratiques éducatives) : Cote de 7.4/10**

Autre endroit où j'accueille le résultat avec un peu de scepticisme. Lors de chaque visite de Denise, j'ai toujours eu l'impression qu'elle nous avait fait faire de grands pas. Ou plutôt que les enseignants avaient fait de grands pas à son contact. L'analyse des pratiques me paraît être une démarche essentielle pour cheminer efficacement dans un parcours professionnel.

Encore ici, la cote n'est pas mauvaise, mais le rang me surprend. En tout cas, il ne faudrait pas déduire de ce rang que cette mesure n'a pas sa place dans l'encadrement à apporter aux enseignants dans l'appropriation efficace du programme de formation. Je constate souvent dans ma pratique qu'on ne voit dans ce qu'on fait que ce qu'on peut nommer ou expliquer à un interlocuteur. La supervision pédagogique permet de regarder sa pratique et c'est ce genre de service que Mme Baillargeon nous a offert si généreusement...

**20. Implantation des nouvelles technologies à l'enseignement : Cote de 7.2/10**

Ici, il y a un piège dans lequel il ne faut pas tomber. L'idée n'est pas de discuter de l'importance de l'implantation des TIC mais de savoir si cette implantation aide à s'approprier le nouveau programme. On pourrait donc dire que oui mais pas autant que les items précédemment cités. Il faut dire que dans bien des cas, implanter les technologies arrive en même temps que de nouveaux apprentissages à faire comme enseignant. Donnons-nous une chance et soyons patients... Bravo aux champions qui nomment cet item parmi ceux qui ont le plus d'importance !

Quelques mots pour décrire un peu la nature de nos travaux sur ce sujet. Les contributions monétaires de notre Fondation et du MEQ, combinées aux choix stratégiques des décideurs de l'Institut, ont servi de stimulant et de catalyseur. Les enseignants et les élèves ont augmenté le rythme (si c'était possible) d'intégration des NTIC de plusieurs façons. La fréquentation assidue des deux laboratoires par chaque groupe d'élèves, la stabilité de

notre réseau, la formation continue, l'expertise développée par certains « piliers » parmi les adultes et les jeunes même et l'utilisation de certains logiciels qui agissent comme de véritables leviers procurent une valeur ajoutée à notre offre de formation.

À titre de directeur, je tente de « donner l'exemple » du mieux qu'il est possible en soutenant chacun dans ces apprentissages. Ma vision un peu secrète, derrière ma stratégie de développement est la suivante : je souhaite que les enseignants de l'Institut soient bientôt reconnus comme les meilleurs apprenants parmi les êtres humains, toutes catégories, de l'école. C'est au niveau de l'utilisation du courrier électronique que les innovations ont le plus influencé les communications entre la direction et chacune des catégories de personnes. Plus de deux cents quatre-vingts parents reçoivent les infos-parents, aux deux semaines par le courriel et par ce groupe d'adresses électroniques, les messages circulent dans « les deux sens ».

De nombreux témoignages de parents satisfaits de l'efficacité et de la rapidité avec lesquelles ils peuvent exprimer leurs doléances ou leurs félicitations (parfois de simples commentaires) et en recevoir un écho, font foi de la justesse avec laquelle ce travail en réseau peut faire une grande différence. Plusieurs anecdotes pourraient supporter ces dires...

Avec les professeurs, de mois en mois, le réseau de communication par courriel s'est aussi tissé et a pris une grande efficacité au point où en fin d'année, il devenait impensable de tomber en panne : quelle catastrophe ! Heureusement, ça n'arrive presque pas. J'ai également connaissance de plusieurs échanges entre professeurs, entre profs et parents et avec les jeunes également. Sans anticiper sur l'an prochain, il y a lieu de croire que l'usage fait pendant cette année 2001-2002 ne représente que le début de grandes réalisations. Il est à noter que tous ces partages ne remplacent pas l'intimité d'une rencontre face à face. Ces correspondances ajoutent et bonifient les liens déjà fructueux qui ont construit l'Institut.

C'était aussi la deuxième année de nos concentrations au 3<sup>e</sup> cycle au Pavillon St-Louis. L'ensemble des élèves se sont bien répartis dans nos trois groupes deux fois dans l'année. Chacune des activités au programme a procuré aux élèves l'occasion de nouveaux apprentissages en anglais, au

niveau des sports, de l'affirmation du leadership et des NTIC. Évidemment, cette dernière concentration « encyclopédTIC » est une autre source de fierté quand on regarde la valeur de nos projets de cette année.

Il vaut la peine d'aller sur le site WEB de l'école à [www.st-joseph.qc.ca/tic](http://www.st-joseph.qc.ca/tic), pour y constater l'ampleur du travail académique réalisé par ces élèves dans un partenariat original et prometteur avec le groupe de l'Agora dirigé par M. Jacques Dufresne, philosophe. Je constate par une invitation faite par les RIMA (Rencontre Internationales du Multimédia d'Apprentissage, <http://www.rima2002.org/default.html>) que notre approche est porteuse de sens et d'enrichissement.

**21. Aide de la conseillère pédagogique – proposition de matériel à utiliser selon les approches pédagogiques utilisées : Cote de 7.0/10**

Nous avons pour la première année, une portion de tâche d'une enseignante qui est affectée à ce rôle de conseillère pédagogique. Ceux qui en ont profité nomment cette mesure parmi les plus significatives. Pour les autres, ça demeure un potentiel à exploiter. Je crois qu'à partir de la discussion sur ce rapport, la conseillère risque d'être plus sollicitée...

Il faudra explorer la piste d'organiser le temps pour que la conseillère soit disponible au moment où les enseignants le sont pour maximiser la consultation. Les demi-journées de travail par cycle pourraient devenir ce lieu recherché.

Cette mesure n'est pas là pour disparaître car plus le temps avance, plus la nécessité d'un accompagnement s'impose. La disparition du programme des écoles ciblées va également créer une pression en ce sens.

**22. Matériel didactique « adapté » à la réforme : Cote de 6.8/10**

Je ne sais trop si c'est l'absence du dit matériel qui explique la cote où si c'est le reflet exact de l'importance que cette question revêt pour les enseignants. Tout de même, l'item rejoint la note de « passage » !

Pendant la discussion, les enseignants ont nommé que ce sujet est un enjeu important du travail à venir. Donc peut-être pas un élément qui aurait aidé à mieux s'appropriier le programme. Je crois même que d'en posséder (si ça existe vraiment) aurait pu nuire... À suivre.

**23. Documentation fournie par le MEQ (programmes, trousse vidéo, revues « virage ») : Cote de 6.7/10**

Alors là, il peut paraître que ce "score" soit injuste mais il est le reflet des commentaires entendus tout au long des trois dernières années. Effectivement, ce matériel est bien utile mais il ne représente pas un enjeu important. Bien que ces outils aient été bien faits et très parlants, il est intéressant de constater que toutes les mesures précédentes sont encore plus utiles aux enseignants. L'effort est là ; merci beaucoup !

Les enseignants ont nommé que leur vécu d'école ciblée rendait parfois la documentation (dont la trousse vidéo) moins essentielle ; j'en déduis que pour une école non ciblée, la cote serait plus haute...

**24. Les budgets généraux mis à contribution de nos projets (implantation des TICS, réaménagements physiques, rattrapage salarial, activités pour les jeunes) : Cote de 6.5/10**

Ici, il est question de dire bravo pour ces mesures mais elles ne furent pas déterminantes dans notre appropriation. Pourtant, de nombreuses décisions administratives ont eu comme objectif de faciliter l'implantation du nouveau programme de formation. Il arrive souvent que les gens prennent pour acquis les aspects touchant les conditions de travail et l'environnement physique dans lequel le personnel évolue. Cette réalité fait en sorte que la direction d'un établissement comme le nôtre doit innover dans d'autres domaines dès qu'il a atteint l'équilibre avec les conditions du secteur témoin (le réseau public) pour motiver et encourager son personnel. Les efforts en ce sens se poursuivront dans la mesure de nos capacités !

## 25. Organisation physique des locaux et mobilier de la classe : Cote de 6.3/10

Un peu de surprise de retrouver cet item à ce rang. On entend souvent dire que cet élément est un enjeu important. À écouter les enseignants, j'en déduis que pour le début, ce n'est pas essentiel de tout adapter bien qu'utile. L'important semble être de s'assurer de savoir dans quelle direction aller et cela peut se faire après une certaine appropriation. Ce sera sûrement un enjeu des prochaines années !

Ce résultat aurait pu être différent si, dès le départ, beaucoup de changements avaient été effectués en vue de l'implantation du nouveau programme de formation. À ce moment, aurait-on vu là une plus grande importance dans ce geste pour une meilleure appropriation ? Nous gardons des réserves à répondre par l'affirmative.

## 26. Politique de croissance des groupes d'un niveau à l'autre et fonctionnement en dyade : Cote de 6.2/10

Voilà le contenu de cette politique. Il semble qu'il soit important de se donner une politique mais que ce ne soit pas un enjeu majeur...

### **POLITIQUE CONCERNANT LE CHEMINEMENT DES GROUPES-CLASSES DE LA MATERNELLE À LA 6<sup>E</sup> ANNÉE**

- ❖ Considérant l'organisation scolaire par cycle;
- ❖ Considérant la volonté des élèves de construire des liens signifiants avec tous les enfants d'un même niveau;
- ❖ Considérant l'efficacité accrue lors de la formation de groupes homogènes et sensiblement équilibrés à l'intérieur d'un même niveau;
- ❖ Considérant une certaine stabilité souhaitée dans les groupes surtout à l'intérieur d'un cycle compte tenu du choix d'encadrer ces élèves dans une dyade d'enseignantes d'une année à l'autre dans un cycle.



Il est recommandé :

1. Que le directeur soit le responsable de la formation des groupes.
2. Que le directeur consulte les enseignantes à la fin d'une année pour former des sous-groupes d'élèves pouvant s'entraider par opposition à « se nuire » sur les plans pédagogique ou de gestion de classe.
3. Qu'un minimum de changement de groupe se produise à l'intérieur d'un cycle de façon à respecter le travail en dyade pour deux professeurs. Les quelques rares élèves « touchés » par un changement de groupe devront être des exceptions et les critères encadrant ces demandes seront analysés soigneusement.
4. Que d'un cycle à l'autre, le directeur s'assure d'un profil de groupe assez semblable à l'intérieur d'un niveau sur les plans performance scolaire, disciplinaire et attitude face au travail académique.
5. Que les demandes de parents pour le classement dans un groupe donné soient accueillies mais qu'il soit bien précisé que le fait d'accueillir cette demande ne lie en aucun cas le directeur dans ses décisions de classement.

**27. Impact des médias sur leur appropriation de la réforme :**

**Cote de 4.3/10**

Le dessert est pour la fin ! L'influence des médias semble avoir été faible dans l'appropriation de la réforme. Pourtant ce n'est pas par manque de matière première. Si je traduis bien ce que j'ai entendu, c'est qu'à la limite, c'est mieux de ne pas lire les journaux, de ne pas regarder la télévision, si on veut avoir la motivation de s'approprier le nouveau programme.

« Le ton n'était pas juste ». « Trop de polémiques pour pas grand chose », diront d'autres. Bref, laissons la cote parler d'elle-même...

## Nos recommandations ...

Ce rapport ne serait pas complet sans certaines recommandations :

- Il est utile de pouvoir compter sur une expertise « externe » à l'école pour une meilleure appropriation du programme de formation.
- Des mesures « maisons » sont souvent préférables à des recettes toutes faites qui valent bien leur pesant d'or mais qui sont souvent de bonnes solutions à de mauvais problèmes...
- Insister sur un plan de formation continue bien intégré à la dynamique de l'équipe-école. L'effet levier est certain.
- Développer l'aptitude à échanger des points de vue divergents est une composante essentielle d'une bonne appropriation mais elle représente également un défi de tous les instants. Le travail en projet et en collaboration ne nous est pas plus familier à nous adultes qu'il ne l'est aux jeunes, en commençant !
- L'implantation de la réforme est une belle aventure... à vivre à votre rythme !

## En terminant ...

L'expérience de l'école ciblée s'achève avec la parution de ce rapport mais, l'aventure de notre appropriation du nouveau programme de formation elle, se poursuivra encore pendant plusieurs années. Il convient de mesurer l'ampleur des progrès effectués, des apprentissages réalisés et des prises de conscience nommées.

Je félicite chacun des membres du personnel des énergies investies, de la persévérance manifestée pour que, dans l'harmonie, nous nous efforcions de former une meilleure communauté éducative. Je soumetts à l'attention des lecteurs une réflexion autour de onze lois de la pensée systémique qui doivent, à mon avis, nous inspirer dans la gouverne des changements à oser. Ces lois sont intéressantes à garder à l'esprit en éducation compte tenu de notre propension aux réformes...

Je remercie le ministère de l'Éducation du Québec d'avoir accepté notre présence parmi le groupe. À titre de directeur, j'ai particulièrement apprécié la camaraderie du groupe des écoles ciblées. J'y ai côtoyé de grands pédagogues, en particulier, Mme Denise Baillargeon et M. Michel Carbonneau que je me félicite d'avoir rencontrés.

Les fruits de cette réforme seront nombreux à l'Institut comme ailleurs. Une chose est certaine : la balle est dans le camp des milieux d'éducation qui doivent prendre position sur les enjeux de cette réforme qui se veut une belle occasion de se renouveler. CARPE DIEM !

Les paradigmes...

**LORS D'UN CHANGEMENT DE PARADIGME:**

**⇒ L'information dans le nouveau paradigme est virtuellement invisible pour ceux qui continuent de « voir » dans l'ancien paradigme.**

**Joël Barker**

**⇒ Pour découvrir les frontières de son paradigme, il faut se poser la question: qu'est-ce qui est pratiquement impossible à faire maintenant mais qui, le devenant, changerait complètement la qualité de notre organisation ?**

**Joël Barker**

**⇒ Il faut chercher en périphérie de notre organisation pour trouver les gens qui apporteront les manifestations des nouveaux paradigmes. Les gens qui ont beaucoup investi dans l'ancien paradigme ont souvent beaucoup à perdre et ils ne voient pas ce qu'ils ont à gagner !**

**Joël Barker**

**⇒ Les réussites d'hier ne garantissent rien;  
tout le monde repart à zéro !**

**Joël Barker**

## LES 11 LOIS DE LA PENSÉE SYSTÉMIQUE\*

(EXCUSEZ-LES; le texte au-dessous de chaque titre s'adressait aux enseignants lors d'une animation pédagogique en 2000...)

### 1. LES PROBLÈMES D'AUJOURD'HUI VIENNENT DES SOLUTIONS D'HIER.

Les policiers arrêtent les trafiquants de drogue de telle région, et s'aperçoivent que le centre du trafic s'est déplacé vers un autre point. Ou alors, ils constatent une recrudescence de crimes après l'interception d'un arrivage massif de drogue : les approvisionnements diminuant, les prix montent et les toxicomanes sont poussés au crime par le besoin désespéré de se fournir en drogue.

### 2. PLUS VOUS PUSSEZ DANS UN SENS, PLUS LE SYSTÈME POUSSE DANS L'AUTRE.

Dans les années soixante, des programmes massifs de logements sociaux furent engagés dans les banlieues de grandes villes. Dix ans plus tard, ces banlieues étaient dans un état plus lamentable encore. La raison ? Un afflux de populations plus pauvres, issues de régions rurales ou de l'immigration. Les logements y étaient mal préparés et furent rapidement surpeuplés. Avec la réduction des ressources fiscales de ces banlieues, due aux faibles revenus de leurs habitants, ces zones devinrent rapidement sinistrées.

### 3. UN PEU DE PROGRÈS PRÉCÈDE BEAUCOUP D'INCONVÉNIENTS.

Il ne suffit que de regarder au niveau de ce qui se vit dans l'approche du virage ambulatoire ou encore plus près de nous dans l'intégration des TIC à l'enseignement...

### 4. LA SOLUTION DE FACILITÉ VOUS RAMÈNE AU PROBLÈME DE DÉPART.

Dans une version moderne d'une vieille histoire orientale, un passant rencontre un jour un ivrogne à quatre pattes, sous un lampadaire. Il propose de l'aider et apprend qu'il cherche les clés de son domicile.

- Mais où donc les avez-vous perdues, lui demande-t-il ?
- Juste devant la porte de mon immeuble, lui répond l'ivrogne.
- Alors pourquoi chercher ici ?
- Parce qu'il n'y a pas de lumière devant la porte, rétorque l'individu !

**5. LE REMÈDE PEUT ÊTRE PIRE QUE LE MAL.**

La guerre froide compta plus sur la terreur des armes nucléaires que sur les négociations pour maintenir la paix, faisant à l'occasion, le bonheur des industriels de l'armement.

Dans nos maisons d'éducation, il arrive que l'on soit tenté d'administrer une sévère punition pour corriger une situation et qu'elle s'avère plus nocive que le problème à l'origine de notre « remède »...

**6. QUI VA PLUS LENTEMENT VA PLUS VITE.**

La tortue va moins vite mais elle gagne la course.

On pourrait aussi trouver un bel exemple de cette loi chez-nous depuis l'annonce de la fusion au printemps 98...

**7. LES RAPPORTS LOINTAINS DES EFFETS ET DE LEURS CAUSES.**

Regardons l'effet dans la qualité de notre recrutement des causes reliées aux bons services rendus par les travailleurs de l'Institution. En éducation, il y a cela de magique qu'une parole dite, un geste posé a souvent un effet seulement longtemps après...

**8. DES PETITS CHANGEMENTS PEUVENT PROVOQUER DE GRANDS RÉSULTATS.**

Se colleter à un problème difficile consiste la plupart du temps à savoir repérer où se trouve l'effet de levier. Sur un pétrolier géant, le levier est le petit machin qui oriente l'arrière du bateau vers la droite pour le faire tourner à gauche au lieu de la « méga » poussée vers cette gauche au devant qui serait nécessaire sans le levier.

**9. VOUS POUVEZ AVOIR LE BEURRE ET L'ARGENT DU BEURRE, MAIS PAS EN MÊME TEMPS.**

Pendant le temps des fêtes 2001, il y avait des enfants qui, bien que très satisfaits de la notoriété que leur procuraient leurs cartes Pokémon, n'ont pas hésité à les vendre aux plus offrants. Pendant qu'ils avaient leurs cartes, ils profitaient du beurre et maintenant, ils profitent de l'argent de ce beurre. C'aurait été trop demandé de profiter des deux en même temps...

**10. UN ÉLÉPHANT COUPÉ EN DEUX NE FAIT PAS DEUX PETITS ÉLÉPHANTS.**

Les organisations sont construites comme des êtres vivants. Leur tout n'égal pas la somme de leurs parties. Lorsque la jeunesse tousse, les plus âgés ont la grippe... Lorsqu'un enfant de votre groupe est touché par une problématique, cela peut affecter l'ensemble des composantes de votre groupe...

**11. LES REPROCHES NE SONT PAS DE MISE.**

Nous faisons souvent porter la responsabilité de nos problèmes à des éléments extérieurs. C'est la faute de « quelqu'un d'autre », les concurrents, les enfants, l'humeur changeante des parents, le gouvernement, etc. La pensée systémique nous enseigne pourtant que l'extérieur est un mythe. Que vous et la cause de vos problèmes, faites partie d'un seul et même système. La guérison dépend de vos relations avec votre propre ennemi : vous-mêmes.

\* Inspiré et tiré du 1<sup>er</sup> chapitre du livre de Peter Senge, La cinquième discipline.  
Édition First.

## SUIVI DE L'IMPLANTATION DE LA RÉFORME

Mon nom : \_\_\_\_\_

*Pour chacun des items, attribuez une cote de 1 à 10 à chacune des dimensions examinées en fonction de son importance relative dans la réussite de l'implantation du PDF, 1 référant à une moindre importance et 10 à une très grande importance.*

**À l'Institut quel cote attribuez-vous à cet item :**

**Cote de 1 à 10**

### Ressources financières

1. Les budgets généraux mis à contribution de nos projets (implantation des TICS, réaménagements physiques, rattrapage salarial, activités pour les jeunes).
2. L'aménagement d'un budget de cycle pour se procurer du matériel pédagogique par classe ou par cycle.

### Ressources matérielles

3. Documentation fournie par le MEQ (programmes, trousse vidéo, revues « virage »).
4. Matériel didactique « adapté » à la réforme.
5. Organisation physique des locaux et mobilier de la classe.

### Gestion des ressources humaines

6. Aide de la conseillère pédagogique – proposition de matériel à utiliser selon les approches pédagogiques utilisées.
7. Grande confiance de la direction envers chacun(e) des enseignants(es) pour la gestion de son curriculum (rythme et contenu).
8. Votre compréhension et votre adhésion aux grands principes de la réforme ( socio-constructivisme, compétences, paradigmes, etc.).
9. Communication constante en provenance du MEQ ou des médias ; courriel de la direction et suivi des événements.
10. Formation continue par le biais du programme des écoles ciblées.
11. Formation continue et perfectionnement par les pairs, participation à des congrès ou formations régionales.
12. Encadrement et supervision de Denise Baillargeon. (Analyses de pratiques éducatives.
13. Échanges informels avec des collègues et partage d'information ou de matériel.
14. Type d'animation du d.g. lors des journées pédagogiques.

1 10

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

**Cadre pédagogique**

- 15. Les réunions de cycle (Jour 2) : Temps de partage et planification.
- 16. L'année divisée en trois étapes au lieu de quatre.
- 17. Implantation progressive du portfolio.
- 18. Apprentissage et implantation progressive de stratégie à base de pédagogie ouverte (projet, coopération, ens. différenciée, etc.).
- 19. Implantation des nouvelles technologies à l'enseignement.
- 20. Implantation très progressive de nouvelles pratiques en évaluation et avènement tardif de nouveaux outils de communication (bulletins).

**Rôle des parents**

- 21. Rencontres d'information animées par la direction.
- 22. Transformation progressive des rencontres de parents reliées au bulletins (présentation de portfolio, approche réflexive, etc.).
- 23. Impact des médias sur leur appropriation de la réforme.

**Autres aspects**

- 24. Politique de croissance des groupes d'un niveau à l'autre et fonctionnement en dyade.
- 25. L'émergence des compétences transversales.
- 26. Conserver un certain contenu explicite au-delà de l'apprentissage des compétences.
- 27. Conserver une certaine évaluation des connaissances.

1	10
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

**Nommez une ou des actions qui pourraient contribuer à augmenter la qualité de notre appropriation de la réforme (individuellement et collectivement) :**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

**Parmi les « barrières » rencontrées dans votre appropriation de la réforme, nommez celle envers laquelle un milieu scolaire comme le nôtre devrait éviter s'il avait à recommencer son appropriation :**

-----

-----

-----