

Passion pour l'éducation : nouveau modèle d'organisation des services complémentaires à l'ère du numérique

France Gravelle, Ph.D.

Professeure-chercheure titulaire en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance

Département d'éducation et pédagogie

Faculté des sciences de l'éducation

Université du Québec à Montréal

L'élève au cœur d'un changement important en éducation...

Les systèmes éducatifs d'aujourd'hui doivent faire preuve d'innovation pour répondre aux besoins dorénavant variés des apprenants. C'est dans ce contexte que le Gouvernement du Québec a installé un vent de changement en 2018, alors qu'il s'est doté de son Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur (PAN). Près de quatre années se sont écoulées depuis son instauration, et dès lors, la compétence numérique n'a cessé de se révéler comme étant d'une cruciale importance pour assurer la réussite éducative des élèves (Gouvernement du Québec, 2018). Le tournant numérique a exigé que soient repensées les pratiques d'enseignement et d'apprentissage ainsi que les services offerts aux élèves québécois, ce qui a eu pour impact de modifier le rôle et les tâches des acteurs du domaine éducatif, et au premier chef ceux des directions d'établissements d'enseignement et des gestionnaires scolaires. En plus d'assurer un climat propice au déploiement du numérique au sein des milieux, ils doivent veiller à l'amélioration des pratiques pédagogiques ainsi qu'à l'organisation efficiente des services complémentaires. À ce titre, des études récentes (Gravelle *et al.*, 2019, 2020, 2021a, 2021b) ont mis en exergue l'importance du leadership pédagonumérique pour favoriser l'implantation du numérique et pour soutenir les enseignants et les professionnels dans ce cadre. Le concept, qui a émergé au sein de la littérature scientifique, de façon très récente, gagnerait à faire davantage l'objet d'une réflexion, car il n'existe aucune recherche portant spécifiquement sur l'organisation des services complémentaires à l'ère du numérique, qui, pourtant, sont essentiels à la réussite des élèves québécois (Gouvernement du Québec, 2002). Plus spécifiquement, de quelles façons et par quels moyens les centres de services scolaires pourraient-ils revoir leur modèle d'organisation des services complémentaires offerts aux élèves pour gagner en temps et ainsi accroître ces derniers à l'ère du numérique?

En tant qu'ex-directrice d'établissement d'enseignement ayant œuvré dans le système scolaire québécois, je suis très sensible à l'importance des services complémentaires offerts par les centres de services scolaires du Québec, mais, je m'y intéresse davantage depuis que j'occupe la fonction de professeure-chercheure titulaire en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance. Plus précisément, je suis très préoccupée par le fait qu'il n'existe

pas de recherche qui porte spécifiquement sur l'organisation de ces services qui, pourtant, sont des incontournables en matière législative (Gouvernement du Québec, 2002).

C'est donc pour toutes ces raisons que ces quelques pages vont tenter de présenter un nouveau modèle pouvant favoriser la transformation de l'organisation des services complémentaires à l'ère du numérique à partir d'une expérience professionnelle vécue voilà déjà plusieurs années...

Proposition d'une ré-organisation des services complémentaires bien avant l'ère du numérique...

Lors d'un conseil consultatif de gestion, alors que j'occupais la fonction de direction d'un établissement d'enseignement de niveau primaire, la direction générale de la commission scolaire (ancienne appellation à l'époque) nous a demandé de réfléchir à un nouveau modèle de services complémentaires, afin d'optimiser les ressources, malgré la diminution marquée du budget, faisant suite à une baisse significative de la clientèle.

Ayant à cœur la réussite des élèves et étant surtout consciente du manque de services complémentaires offerts à l'établissement d'enseignement que je dirigeais, je me suis mise à réfléchir à un nouveau modèle qui permettrait d'accroître les services, sans en augmenter les coûts. Plus précisément, il importait pour moi de : situer les services éducatifs complémentaires au cœur de la mission de l'établissement d'enseignement, conserver une vision globale et opter pour des services intégrés, tisser des liens étroits entre l'école et l'ensemble de la communauté éducative, miser sur des conditions favorables à l'atteinte de services de qualité (Gouvernement du Québec, 2002)... Bref, tout cela dans une perspective de partager les responsabilités tout en collaborant, comme le dit si bien Beaumont, Lavoie et Couture (2011).

Il est important de mentionner qu'à ce moment-là, tous les professionnels avaient comme lieu de travail principal le centre de services scolaire et qu'ils devaient se déplacer d'établissement d'enseignement en établissement d'enseignement sur un territoire se décrivant comme suit : 26 municipalités réparties dans 2 municipalités régionales de comté ainsi qu'une partie d'une grande ville, assurant la réussite éducative de plus de 6 500 jeunes et de 600 adultes répartis dans 25 immeubles (16 (éducation préscolaire et enseignement primaire), 5 (enseignement secondaire), 2 (formation professionnelle) et 2 (éducation des adultes)).

Après une semaine de réflexion, j'ai demandé à rencontrer la direction générale ainsi que la directrice des services éducatifs, afin de leur présenter le nouveau modèle auquel j'avais réfléchi :

Point de service 1 Établissement d'enseignement à l' Est du territoire	Point de service 2 Commission scolaire	Point de service 3 Établissement d'enseignement à l' Ouest du territoire
Secrétaire Animateur de vie spirituelle et d'engagement communautaire Conseiller d'orientation Ergothérapeute Orthophoniste Orthopédagogue Psychoéducateur Psychologue Autre(s) professionnels	Secrétaire Animateur de vie spirituelle et d'engagement communautaire Conseiller d'orientation Ergothérapeute Orthophoniste Orthopédagogue Psychoéducateur Psychologue Autre(s) professionnels	Secrétaire Animateur de vie spirituelle et d'engagement communautaire Conseiller d'orientation Ergothérapeute Orthophoniste Orthopédagogue Psychoéducateur Psychologue Autre(s) professionnels

Ce nouveau modèle avait deux principes fondamentaux de fonctionnement :

Principes fondamentaux de fonctionnement	Objectifs
Rassembler les professionnels en 3 points de services, afin que ces derniers ne se déplacent plus sur le territoire.	Maximiser le temps au service de la réussite des élèves.
Les parents auraient la responsabilité de se déplacer avec leurs enfants vers les points de service identifiés par les centres de services scolaires.	Diminuer le temps d'attente pour avoir accès à un service complémentaire pour son enfant.
	Éviter de référer à des services complémentaires au privé engendrant des coûts aux parents.

Malheureusement, le statu quo a été préféré au détriment d'implanter un changement qui aurait permis de revoir les modes de prestation de services offerts aux élèves pour gagner en temps et ainsi accroître ces derniers, bien avant aujourd'hui...

Nouveau modèle d'organisation des services complémentaires à l'ère du numérique...

Avec l'avènement de la COVID-19, un nouveau mode de travail a fait son apparition en éducation, soit celui du *Télé-travail*, ce qui vient influencer le modèle de ré-organisation des services complémentaires que j'avais réfléchi à l'époque et qui pourrait être intéressant à mettre en place aujourd'hui :

Point(s) de service 1 Établissement(s) d'enseignement identifiés sur le territoire	Point de service 2 Centre de services scolaire	Point de service 3 Télé-travail (résidence)
Secrétaire Animateur de vie spirituelle et d'engagement communautaire Conseiller d'orientation Ergothérapeute Orthophoniste Orthopédagogue Psychoéducateur Psychologue	Secrétaire Animateur de vie spirituelle et d'engagement communautaire Conseiller d'orientation Ergothérapeute Orthophoniste Orthopédagogue Psychoéducateur Psychologue	Secrétaire Animateur de vie spirituelle et d'engagement communautaire Conseiller d'orientation Ergothérapeute Orthophoniste Orthopédagogue Psychoéducateur Psychologue

Autre(s) professionnels	Autre(s) professionnels	Autre(s) professionnels
-------------------------	-------------------------	-------------------------

Ce nouveau modèle compte maintenant 3 principes fondamentaux de base qui pourraient permettre d'atteindre 4 objectifs grâce au numérique :

Principes fondamentaux de fonctionnement	Objectifs
Rassembler les professionnels en points de services identifiés par les centres de services scolaires, afin que ces derniers ne se déplacent plus sur le territoire.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximiser le temps au service de la réussite des élèves. ▪ Diminuer le temps d'attente pour avoir accès à un service complémentaire pour un élève. ▪ Éviter de référer à des services complémentaires au privé engendrant des coûts aux parents. ▪ Éviter des déplacements aux parents, tout en maximisant leur temps ainsi qu'en évitant de devoir demander l'autorisation de prendre un congé pour assister à une rencontre avec un professionnel (maximiser la participation des parents aux rencontres).
Les professionnels pourraient utiliser le numérique pour rencontrer les élèves, les parents ainsi que les autres professionnels.	
Les parents auraient la responsabilité de se déplacer avec leurs enfants vers les points de service identifiés par les centres de services scolaires, si besoin seulement.	

Conditions favorables pour mettre en place ce nouveau modèle d'organisation des services complémentaires à l'ère du numérique...

Tout changement organisationnel comporte des défis à relever! Voici donc les 8 principales conditions favorables à prendre en compte pour optimiser la réussite de la mise en place du nouveau modèle d'organisation des services complémentaires à l'ère du numérique proposé :

Conditions favorables	
1	Échanger avec les syndicats quant aux conditions favorables pour mettre en place le nouveau modèle.
2	Échanger avec les directions d'établissement d'enseignement quant au nouveau modèle intégré qui va permettre une meilleure collaboration entre les différents acteurs (acceptation d'être un point de service pouvant accueillir des élèves de d'autres établissements d'enseignement pour des rencontres avec les professionnels).
3	Offrir de la formation et de l'accompagnement aux professionnels quant à l'utilisation du numérique.
4	S'assurer de la cohérence des systèmes informatiques au sein des centres de services scolaires.
5	Le dossier unique de l'élève, actuellement en développement, prendra certainement en compte les aspects de la confidentialité des données ainsi que de l'éthique professionnelle.
6	Prévoir des politiques internes d'utilisation du numérique en lien avec les services complémentaires.
7	Assurer un leadership pédagonumérique, tant de la part des directions d'établissement d'enseignement que de celle du gestionnaire scolaire responsable des services complémentaires.
8	Le gestionnaire scolaire, responsable des services complémentaires, pourra animer les rencontres d'équipe en ligne, grâce au numérique.

En conclusion, j'attire votre attention sur ma devise personnelle en laquelle je crois fondamentalement depuis le début de ma carrière en éducation qui se résume en 3 mots « *Passion pour l'éducation!* ». Tel est la devise qui a toujours alimenté mes réflexions

quant à l'amélioration des systèmes éducatifs, tant sur la scène provinciale, nationale qu'internationale!

Références

Beaumont, C., Lavoie, J. et Couture, C. (2011). *Les pratiques collaboratives en milieu scolaire : cadre de référence pour soutenir la formation* (97 pages). https://crires.ulaval.ca/sites/default/files/guide_sec_nouvelle_version.pdf

Gouvernement du Québec. (2002). *Les services complémentaires : essentiels à la réussite* (61 pages). http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/adaptation_serv_copl/SEC_Services_19-7029_.pdf

Gravelle, F., Diakhate, D., Frigon, N. et Monette, J. (2019). Gestion des établissements d'enseignement à l'ère de l'implantation du numérique. Étude préparée pour le Réseau d'enseignement francophone à distance (REFAD). Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et pédagogie. https://www.refad.ca/wp-content/uploads/2019/10/Gestion_des_e%CC%81tablissements_d_enseignement_a%CC%80_l_e%CC%80re_de_l_implementation_du_nume%CC%81rique.pdf

Gravelle, F., Frigon, N. et Monette, J. (2020). Gestion de l'implantation de classes numériques dans les établissements d'enseignement primaires et secondaires au Québec : pratiques, stratégies et modèles pouvant faciliter la tâche des directions. Rapport de recherche préparé pour le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (MEES). Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et pédagogie. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/Rapport-implantation-numerique.pdf

Gravelle F., Montreuil, F., Monette, J., Gagnon, C., Masse Lamarche, M.-H., Lachance-Demers, L.-P., Raunet, C. et Paris, R. (2021a). *Rapport de la communauté de pratiques professionnelles*. Recherche menée à la demande du ministère de l'Éducation du Québec (91 pages).

Gravelle F., Masse Lamarche, M.-H., Monette, J., Gagnon, C., Montreuil, F., Lachance-Demers, L.-P., Raunet, C. et Paris, R. (2021b). Rapport de recherche intitulé « *Rapport de l'accompagnement des gestionnaires dans le projet-pilote « prévention »* ». Recherche menée à la demande du ministère de l'Éducation du Québec (194 pages).