

**LE SYSTÈME DE GESTION DE L'ÉCOLE POLYVALENTE JONQUIÈRE
TEL QUE VÉCU PAR LES ACTEURS**

**Rapport de recherche réalisé dans
le cadre du projet MODES**

Louis-Philippe Boucher, Ph.D.

**Université du Québec à Chicoutimi
Novembre 1987**

AVANT PROPOS

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du projet MODES (Modélisation de la dynamique de l'École secondaire)^{*}. Il veut rendre compte du vécu des acteurs en rapport avec le système de gestion de façon à pouvoir en reconstituer éventuellement la dynamique.

Ce sont les perceptions, les commentaires et les suggestions recueillis auprès des diverses catégories d'acteurs de l'École polyvalente Jonquière que nous avons enregistrés, traités et analysés ce dont il est question dans ce texte. Ces données permettent en quelque sorte de tracer un portrait de l'école à partir de la représentation que s'en font les gens qui y vivent.

* Ce projet a été subventionné par le Conseil de Recherche en Sciences Humaines (C.R.S.H.)

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1.0 LA FAÇON DE JOUER SON ROLE | 1 |
| 1.1 LES FINALITÉS DE L'ÉCOLE SECONDAIRE..... | 2 |
| 1.2 LA FAÇON DONT ELLE JOUE SON ROLE..... | 3 |
| 1.3 LES CONTRAINTES..... | 3 |
| CONCLUSION..... | 4 |
| 2.0 LA GESTION GÉNÉRALE DE L'ÉCOLE | 5 |
| 2.1 LA SITUATION..... | 5 |
| 2.2 LES CONTRAINTES..... | 5 |
| 2.3 LES SUGGESTIONS..... | 6 |
| CONCLUSION..... | 6 |
| 3.0 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES | 6 |
| 3.1 LES RELATIONS AVEC LES MEMBRES ET LA DIRECTION..... | 7 |
| 3.2 LES RELATIONS ENTRE ENSEIGNANTS..... | 7 |
| 3.3 LES RELATIONS ENTRE ENSEIGNANTS ET PARENTS..... | 7 |
| 3.4 LES RELATIONS ENTRE PROFESSEURS ET ÉLÈVES..... | 8 |
| 3.5 LES RELATIONS ENTRE ÉLÈVES..... | 8 |
| 3.6 LES RELATIONS ENTRE ÉLÈVES ET AUTRES PERSONNELS..... | 9 |
| CONCLUSION..... | 9 |
| 4.0 LA GESTION DU PERSONNEL | 10 |
| 4.1 LA SITUATION..... | 10 |
| 4.2 LES CONTRAINTES..... | 11 |
| CONCLUSION..... | 12 |
| 5.0 LE CLIMAT ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL | 12 |
| 5.1 LA SITUATION..... | 12 |
| 5.2 LES SUGGESTIONS..... | 13 |
| CONCLUSION..... | 14 |
| 6.0 LA GESTION PARTICIPATIVE | 14 |
| 6.1 LA SITUATION..... | 15 |
| 6.2 LES CONTRAINTES ET SUGGESTIONS..... | 17 |
| CONCLUSION..... | 18 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 20 |

LE SYSTÈME DE GESTION DE L'ÉCOLE POLYVALENTE JONQUIÈRE TEL QUE VÉCU PAR LES ACTEURS

INTRODUCTION

Dans un texte antérieur (Boucher et al., 1986), nous avons présenté le système de gestion participative tel qu'il a été conçu sinon dans les faits du moins dans les intentions par l'École polyvalente Jonquière. Le présent texte veut rendre compte du vécu des divers groupes d'acteurs (élèves, enseignants, parents et autres personnels) en regard de ce système de gestion. Six dimensions de la gestion ont été questionnées, à savoir: 1) la façon de jouer son rôle; 2) la gestion générale de l'école; 3) les relations interpersonnelles; 4) la gestion du personnel; 5) le climat et les conditions de travail; 6) la gestion participative.

En rapport avec chacune des dimensions du système de gestion, nous présentons l'appréciation qu'en fait chacun des groupes d'agents ainsi que les facteurs identifiés comme des contraintes au bon fonctionnement du système et les suggestions considérées comme étant de nature à améliorer la situation, s'il y a lieu. Puis, nous tentons de faire ressortir les points de convergence et de divergence existant entre les divers groupes de répondants.

1.0 LA FAÇON DE JOUER SON RÔLE

Avant d'aborder l'étude du système de gestion comme tel, il nous est apparu important de connaître la conception que se font les divers groupes d'agents de l'école secondaire. D'une façon plus précise, nous avons voulu savoir quelles sont, d'après eux, les finalités que doit poursuivre l'école secondaire. Dans quelle mesure l'École polyvalente Jonquière joue bien son

rôle? Y a-t-il des contraintes qui empêchent l'école de remplir adéquatement son rôle? Si oui, lesquelles et comment pourrait-on les surmonter?

1.1 LES FINALITÉS DE L'ÉCOLE SECONDAIRE

Pour les élèves, l'école secondaire est avant tout un lieu où l'on prépare son avenir, c'est-à-dire où l'on se prépare à se trouver un emploi. L'acquisition des connaissances doit par conséquent primer sur le développement personnel. Les enseignants et les autres personnels, de leur côté, sont divisés. Un certain nombre pensent que l'école doit inculquer des connaissances dont les jeunes auront besoin dans la vie pour accéder au marché du travail, alors qu'un autre groupe privilégie la formation personnelle: "faire des hommes et des femmes avant de donner des connaissances". Pour la majorité des parents, l'école doit s'occuper non seulement de la formation académique des jeunes, mais également de leur formation personnelle. L'école doit, entre autres, permettre "l'acquisition de valeurs, de connaissances et d'expériences". Elle doit également aider les jeunes à devenir "autonomes", "responsables" et "plus conscients". Voilà pour l'essentiel, l'idée que s'en font les divers groupes d'agents.

Deux grandes finalités sont reconnues à l'école secondaire. Il s'agit de l'acquisition de connaissances ou la formation académique, et le développement personnel (autonomie, maîtrise, responsabilité, etc.). Bien que tous les groupes s'entendent pour dire que l'école doit donner une solide formation académique, on perçoit une différence d'accent entre les groupes d'agents et à l'intérieur d'un même groupe entre l'acquisition de connaissances et le développement personnel.

1.2 LA FAÇON DONT ELLE JOUE SON RÔLE

La majorité des élèves a le sentiment d'apprendre beaucoup à l'École polyvalente Jonquière. Toutefois, un certain nombre souhaiterait apprendre davantage.

Selon tous les autres groupes d'agents, à savoir les enseignants, les autres personnels et les parents, l'école joue bien son rôle. En d'autres mots, elle fait ce qu'elle a à faire.

Les parents, pour leur part, perçoivent l'école que fréquente leur enfant comme très dynamique et le personnel enseignant comme étant très qualifié. Les enseignants considèrent l'ensemble du personnel comme étant "très consciencieux", que l'école assure un "bon encadrement et une bonne discipline".

1.3 LES CONTRAINTES

Les contraintes qui limiteraient l'efficacité de l'École polyvalente Jonquière à donner une formation de qualité sont de plusieurs ordres et varient selon les groupes de répondants. Pour les enseignants, ces contraintes sont "le manque de motivation d'un bon nombre d'élèves", "le fait de faire passer les élèves qui ne passent pas", "le changement trop rapide" (on expérimente continuellement de nouvelles choses sans se laisser le temps d'approfondir)," les classes hétérogènes" et "l'âge des professeurs". Les autres personnels, soulignent également les changements trop rapides du système et l'insuffisance du budget. Selon les parents, il y aurait un certain nombre de professeurs qui sont mal préparés à donner une éducation de qualité et le niveau d'exigence en regard de la langue écrite et parlée serait trop faible.

CONCLUSION

Bien que tous les groupes d'agents s'entendent pour que l'école secondaire se préoccupe à la fois de la formation académique et du développement personnel, on constate qu'il y a des différences d'accents. Les élèves privilégient l'acquisition de connaissances en vue de bien les préparer à se trouver un emploi, alors que les autres groupes insistent davantage sur la nécessité du développement personnel. Bien que ces deux grandes finalités ne sont pas en soi irréconciliables, il demeure que dans les faits leur dosage reste difficile compte tenu du fait qu'elles reposent souvent sur des conceptions de l'homme et exige des moyens fort différents. L'acquisition d'une solide formation académique ne peut qu'être bénéfique au développement personnel. Inversement, un bon développement personnel ne peut qu'être favorable à des apprentissages de qualité. L'un ne se fait pas nécessairement aux dépens de l'autre.

Il ressort nettement des données recueillies par entrevues qu'un bon nombre de jeunes souhaitent recevoir une solide formation académique. Ce qui est de nature à augmenter leur motivation pour les études. S'ils sentent ce qu'ils apprennent à l'école et que les efforts qu'ils y mettent leur sont profitables, on peut supposer sans trop de risque de se tromper, ils investiront davantage dans leurs études et ils prendront goût à la connaissance.

2.0 LA GESTION GÉNÉRALE DE L'ÉCOLE

Le fonctionnement d'une école dépend souvent de la façon dont elle est gérée. Comment les acteurs de l'École polyvalente Jonquière perçoivent-ils la gestion de leur école?

2.1 LA SITUATION

Selon la grande majorité des élèves, l'École polyvalente Jonquière est bien gérée et fonctionne bien ("mieux qu'ailleurs" prétendent un certain nombre de répondants) et est bien équipée. Plus de 80% des élèves se disent satisfaits de la réglementation qui existe à l'école. Le climat y est perçu comme bon. Ils se sentent considérés comme des adultes.

Les enseignants considèrent que la gestion de l'école est efficace. L'école est bien équipée et tout fonctionne bien (ce serait mieux que dans d'autres écoles).

Les parents disent que l'école est bien organisée et fonctionne de façon adéquate. Ils ont dans l'ensemble une perception positive des enseignants.

Les autres personnels sont d'avis que la gestion de l'école est très bonne.

2.2 LES CONTRAINTES

Un certain nombre de contraintes et difficultés ont été mentionnées par quelques répondants. Les élèves dénoncent le grand nombre d'élèves par classe et le début trop matinal des cours.

Les enseignants relèvent le décalage croissant entre professeurs et jeunes dû à l'âge, le manque de ressources humaines et leur manque de disponibilité pour rencontrer les élèves dans l'horaire.

2.3 LES SUGGESTIONS

Les enseignants suggèrent une période pour rencontrer les élèves à l'intérieur de l'horaire régulier, des contacts plus fréquents avec la direction et un retour aux valeurs fondamentales.

CONCLUSION

Dans l'ensemble, l'école est perçue par la plupart des répondants comme étant bien gérée. Le manque de disponibilité des enseignants dû à la charge d'enseignement pour rencontrer des élèves en difficulté semble constituer une contrainte importante du système depuis la mise en application des décrets.

3.0 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

La qualité des relations interpersonnelles constitue, à notre avis, un bon indicateur du climat qui règne dans une organisation. De quelle façon sont vécues les relations interpersonnelles dans l'École polyvalente Jonquière? Quelles sont les contraintes rencontrées? Qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la situation, s'il y a lieu? Voilà les principales questions auxquelles nous avons cherché des éléments de réponse.

3.1 LES RELATIONS AVEC LES MEMBRES DE LA DIRECTION

La grande majorité des répondants de tous les groupes sont d'avis qu'ils entretiennent de très bonnes relations avec les membres de la direction de l'école. Les élèves affirment que "les directeurs sont corrects", "qu'ils sont plutôt gentils" et "qu'ils se mêlent aux élèves". Les parents les qualifient, ces relations, de "très amicales" et de "très positives". Les autres personnels perçoivent les membres de la direction comme des collaborateurs. Leurs relations sont, selon eux, caractérisées par "l'ouverture" et "le respect".

3.2 LES RELATIONS ENTRE ENSEIGNANTS

Les relations entre enseignants sont considérées comme étant plutôt bonnes et amicales, pour les enseignants, principalement à l'intérieur d'un même département. Une sorte de clivage apparaît entre ceux du secteur général et ceux du professionnel.

3.3 LES RELATIONS ENTRE ENSEIGNANTS ET PARENTS

Les parents se disent satisfaits des relations qu'ils entretiennent avec les enseignants: "ils coopèrent bien", "ils sont gentils", "accueillants" et "disponibles". Ceux qui se plaignent, au dire d'un parent, ce sont ceux qui ne vont pas les rencontrer.

Les parents manifestent dans l'ensemble une haute considération envers les enseignants. Ils vont jusqu'à qualifier certains enseignants "d'exceptionnels". Une minorité ne serait pas toutefois à leur place dans l'enseignement.

Pour leur part, les enseignants font remarquer que les contacts qu'ils ont avec les parents sont plutôt limités. Ils ont lieu lors de la remise des bulletins deux fois par année et par téléphone lors des absences de leur enfant.

3.4 LES RELATIONS ENTRE PROFESSEURS ET ÉLÈVES

La grande majorité des élèves considèrent que les relations qu'ils ont avec leurs professeurs sont plutôt bonnes: "ils sont accessibles", "ouverts" et "positifs", "ils cherchent à nous aider", "on peut leur parler". Bien sûr, disent-ils, "ça dépend des profs". Par contre, 20% des élèves disent avoir des relations difficiles avec leurs professeurs. Ils souhaitent que leurs professeurs leur fassent davantage confiance, que ceux-ci s'adaptent aux élèves et non pas l'inverse et, enfin, qu'ils discutent avec eux de la marche à suivre dans les cours. Quant aux enseignants, ils trouvent difficiles les relations qu'ils entretiennent avec un certain nombre d'élèves selon les enseignants. La source principale de ces difficultés serait "le manque de motivation de plus en plus d'élèves".

3.5 LES RELATIONS ENTRE ÉLÈVES

Pour la majorité des élèves, les relations entre élèves dans l'école sont plutôt "amicales". Toutefois, on y dénonce l'existence de certains clans (ex: élèves du général et ceux du professionnel). Les élèves seraient parfois durs les uns envers les autres. Ils ont tendance à catégoriser vite: "si tu es bon en classe, tu fais partie de tel groupe, si tu t'entends bien avec tel groupe, tu es un chou-chou".

3.6 LES RELATIONS ENTRE ÉLÈVES ET LES AUTRES PERSONNELS

La majorité des répondants des autres groupes (P.N.E., secrétaires, employés de soutien) ont le sentiment d'être très près des élèves. Il est faux de prétendre, selon eux, que les jeunes ne respectent pas l'autorité.

Ils souhaitent que les enseignants prennent davantage le temps de parler aux élèves, de leur faire comprendre le pourquoi des exigences et demandes qui leur sont faites et de les leur faire accepter.

CONCLUSION

Il ressort des données analysées, que la qualité des relations interpersonnelles entre les divers groupes d'agents et parmi les membres d'un même groupe est très bonne. Certaines difficultés apparaissent toutefois entre un certain nombre d'élèves et leurs professeurs et également entre élèves. Ce sont souvent parmi les élèves qui ont le plus besoin d'aide. Ces jeunes auraient besoin d'une attention particulière.

4.0 LA GESTION DU PERSONNEL

L'École polyvalente Jonquière compte un personnel de près de cent cinquante personnes parmi lesquelles on dénombre cent dix enseignants, dix P.N.E., une dizaine d'employés de bureau (secrétaires et techniciens) et cinq employés de soutien. La façon dont est géré le personnel constitue souvent un facteur important de motivation ou de démotivation.

Quelle est la situation qui prévaut à l'École polyvalente Jonquière? Quelles sont les contraintes, s'il y a lieu, qui empêchent ou rendent difficile la gestion du personnel.

4.1 LA SITUATION

Selon les enseignants, le personnel est géré avec "justice" et de façon "humaine". Les individus sont bien utilisés, à l'exception de certains mis en disponibilité. La convention collective ou plutôt ce qui en tient lieu, le décret, est respecté dans l'esprit et appliqué "avec souplesse".

Les parents ont pour leur part le sentiment que les personnes sont bien utilisées. Ils reconnaissent la difficulté du travail effectué par les enseignants auprès des jeunes.

Les autres personnels ont le sentiment que le personnel de l'école est traité "avec justice". De plus, la direction manifesterait un souci de transparence et de respect des droits de chacun.

4.2 LES CONTRAINTES

Selon les enseignants, la dernière négociation dans le secteur public a eu des effets néfastes sur le moral des troupes suite au dénigrement dont ils ont été la cible par le gouvernement. Ils se sont sentis profondément dévalorisés. Le décret aurait eu des effets néfastes sur la qualité de l'enseignement.

On dénote qu'effectivement un certain nombre d'enseignants sont "fatigués" de l'enseignement. Quelques-uns ont dit qu'ils pourraient donner davantage s'ils n'étaient pas condamnés à enseigner toujours la même chose.

Les enseignants admettent que 10% de leurs membres ne sont pas à leur place. Le syndicat protégerait un certain nombre d'incompétents. Ce qui nuit, au dire de certains répondants, à la bonne réputation du corps enseignant.

Selon les parents, les conventions collectives laissent peu de marge de manoeuvre aux gestionnaires. Tout est réglementé. Enfin, l'évaluation du personnel fait défaut. Ce qui ne permet pas d'éliminer les mauvais enseignants.

Les autres personnels soulignent le fait qu'ils ont peu de possibilités de promotion. Ce qui peut constituer une source de démotivation après un certain nombre d'années de travail dans une organisation. Cette contrainte a été avancée également par des enseignants. Certains disent qu'ils pourraient donner plus s'ils avaient la possibilité de le faire.

CONCLUSION

Tous les groupes d'agents reconnaissent que la gestion du personnel est faite avec justice et dans le respect des personnes . Il y a un souci évident d'humanité de la part des gestionnaires. Il reste que le contexte dans lequel s'est fait la dernière négociation a laissé des séquelles chez les enseignants tout au moins. Plusieurs se sont sentis profondément dévalorisés. Ce qui semble avoir affecté leur moral.

Le fait que le système scolaire offre peu de possibilités de promotion à ses personnels constitue une autre source de démotivation. On sent qu'un certain nombre de personnes auraient besoin de défis nouveaux.

5.0 LE CLIMAT ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Quel est le climat de travail qui prévaut à l'École polyvalente Jonquière? Comment les divers groupes d'acteurs jugent-ils leurs conditions de travail? Dans quelle mesure les syndicats contribuent-ils à améliorer la qualité de vie des acteurs? Constituent-ils un frein à la qualité de formation des jeunes dans l'école? Voici les principales questions auxquelles nous avons cherché des éléments de réponses.

5.1 LA SITUATION

Selon le personnel de l'école, il existe un très bon climat de travail malgré l'imposition des décrets par le gouvernement de l'époque. Leur application avec souplesse et la

collaboration positive des syndicats a permis, aux dires des répondants, de garder un bon climat de travail, et ce, malgré des conditions de travail plus difficiles.

Les enseignants sont d'avis que leur syndicat, bien qu'il soit avant tout un instrument de défense des droits des travailleurs, a favorisé l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Selon eux, la qualité de l'enseignement passe par l'amélioration des conditions de travail des enseignants à condition que leurs revendications soient faites de façon positive et modérée et dans un esprit de collaboration.

Les parents, quant à eux, pensent que les décrets ont rendu les conditions de travail plus difficiles et ont nui au climat de travail dans les écoles. Par ailleurs, ils ne croient pas que cette situation ait affecté le rendement des professeurs. Les parents acceptent la présence des syndicats dans les écoles. Même s'ils causent des inconvénients, ceux-ci sont largement compensés par les avantages qu'ils procurent. Une bonne entente entre syndiqués et direction est de nature, entre autres, à favoriser le bon fonctionnement d'une école, prétendent-ils.

5.2 LES SUGGESTIONS

Une seule suggestion a été formulée. On suggère que le syndicat des enseignants devrait s'intéresser davantage au développement pédagogique selon quelques répondants enseignants.

CONCLUSION

Le climat de travail qui existe à l'École polyvalente Jonquière est considéré comme très bon par la grande majorité de tout le personnel de l'école et des parents. Les syndicats ne constitueraient pas un frein à l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Au contraire, ils seraient de nature à la favoriser, mais à la condition qu'il existe un bon niveau de communication et de collaboration entre la direction et les représentants syndicaux. Ce qui semble exister à l'École polyvalente Jonquière.

6.0 LA GESTION PARTICIPATIVE

L'École polyvalente Jonquière a adopté un mode de gestion participative en 1978-1979. Un ensemble de mécanismes visant à permettre la participation de tous les groupes d'agents aux prises de décisions a été mis en place (Blackburn et Gagnon, 1983). Mise à part la représentation de certains groupes à la supertable, les mécanismes de prises de décisions n'avaient pu changer depuis leur implantation, au moment de l'enquête. Toutefois, avec l'imposition des décrets aux enseignants et la présentation du projet de Loi 3, le système de gestion participative fut partiellement suspendu en 83-84. Les tables de gestion ne se réunissaient que sur demande. La supertable fut mise en veilleuse. Une sorte de moratoire fut demandé par la Commission scolaire jusqu'à ce que le projet de Loi 3 soit en application, selon la direction de l'école.

Comment est vécu ce système par les divers groupes d'acteurs? Quels en sont les contraintes et les suggestions pour l'améliorer, s'il y a lieu?

6.1 LA SITUATION

Les enseignants connaissent bien la structure du système de gestion participative. Leur degré de satisfaction concernant la façon dont se prennent les décisions est très élevé ("il y a beaucoup de consultations", "la direction est très ouverte", "on est informé des décisions prises", "on est écouté"). La plupart des répondants sont d'avis que ce type de gestion est de nature à favoriser la qualité des décisions, l'implication de tous et la bonne entente.

Quelques-uns font remarquer que les tables de gestion se réunissent moins souvent ("il faudrait revenir à un système de consultation plus fréquent"). Ce qui confirme le moratoire adopté par la direction.

Les enseignants, dans l'ensemble, se disent satisfaits du système de consultation et de la façon dont se prennent les décisions. Un seul répondant souhaiterait la cogestion, mais reconnaît que cela demanderait beaucoup de temps. Ce qui alourdirait encore plus le processus de décision.

Les autres personnels disent qu'ils sont consultés et ont le sentiment de participer véritablement aux décisions, même s'ils reconnaissent que le pouvoir décisionnel appartient à la direction. Ils se disent satisfaits de leur représentation aux tables de gestion et de la façon dont se prennent les décisions. Comme les enseignants, ils constatent que les réunions sont moins fréquentes qu'elles ne l'étaient par le passé.

Les parents interviewés, à l'exception de ceux qui sont membres du Comité d'école, ne connaissent pas le système de gestion participative qui existe dans l'École polyvalente

Jonquière. Seulement trente à cinquante parents assisteraient aux assemblées générales. Par ailleurs, ils se disent informés des décisions par le "journal" émanant du Comité d'école. Les parents qui y participent ont le sentiment qu'ils ont un certain poids. Ils se sentent écoutés et respectés.

Quant à une implication plus grande des parents aux prises de décisions à l'école, les points de vue apparaissent divisés: certains souhaitent une plus grande participation aux prises de décisions (le groupe est constitué principalement de membres du Comité d'école), alors que d'autres pensent que les parents ont un rôle suffisant dans l'école. Par ailleurs, un consensus apparaît à l'effet que les parents doivent participer à la détermination des grandes orientations et des approches éducatives et pédagogiques que l'école se donne, mais de là à s'immiscer dans la gestion quotidienne, il y a une marge que la grande majorité de parents ne veut pas franchir.

Les élèves ne connaissent à peu près pas le système de gestion participative qui a été mis en place à l'école. Ils croient pour un bon nombre que c'est la direction avec les enseignants qui prennent les décisions. Certains disent qu'ils sont consultés à l'occasion (ex: horaire à l'heure du midi), d'autres "qu'il y a peu d'étudiants impliqués dans la structure de décision", "que le gouvernement étudiant est consulté mais que la direction n'est pas obligée de l'écouter", "qu'ils écoutent, mais n'en tiennent pas compte", "que les membres de la direction ne viennent pas nous voir souvent" pour leur demander leur avis. Enfin, une minorité (28%) dit avoir la possibilité de donner ses suggestions concernant les activités d'apprentissage en classe.

Par ailleurs, en ce qui concerne le gouvernement étudiant, la plupart des élèves connaissent très bien l'existence du gouvernement étudiant et la façon dont le ou la président(e) est élu(e) et dont les représentants de classe sont choisis. Seulement 50% des répondants (Boucher et Ouellet, 1985) se disent satisfaits de la façon dont le gouvernement étudiant s'acquitte de son rôle. Les autres se disent plus ou moins satisfaits. Le principal reproche qu'on lui adresse, c'est qu'il ne consulte pas suffisamment l'ensemble des élèves. Ils sont informés des décisions une fois qu'elles sont prises.

Malgré l'insatisfaction manifestée concernant leur participation aux décisions dans l'école, les élèves ne manifestent pas un grand désir d'y être associés à moins que cela les concerne directement. Ce qui peut expliquer en partie leur faible représentation (2 représentants seulement) dans les mécanismes de décisions compte tenu de leur nombre.

Les élèves ont, dans l'ensemble, le sentiment de ne pas être tellement partie prenante des décisions qui se prennent dans l'école et dans la classe. Dans les faits, leur représentation aux tables de concertation est très faible. Leur propre organisme (le gouvernement étudiant) les consulte peu.

6.2 LES CONTRAINTES ET SUGGESTIONS

Pour les enseignants et les autres employés, la plus grande contrainte à la gestion participative, c'est le manque de disponibilité. Un tel mode de gestion exige beaucoup de temps.

En ce qui concerne les parents, mis à part un petit nombre pour la plupart membres du Comité d'école, ils ne sont pas prêts à s'impliquer fortement dans la gestion de l'école de leur enfant. Les raisons invoquées sont le manque de disponibilité, les sollicitations diverses, le non désir de leur enfant à ce qu'ils s'impliquent.

Pour amener plus de parents à participer aux assemblées générales, il a été suggéré de faire paraître des messages éclairés à la télévision, de leur donner un rôle plus grand et d'une façon sarcastique de prévoir "un bar ouvert ou une soirée de pêche".

CONCLUSION

Il apparaît de toute évidence que le système de gestion participative adopté par l'École polyvalente Jonquière joue un rôle important sur les attitudes et le comportement des enseignants et de tous les employés dans l'organisation. Le fait qu'ils puissent donner leurs points de vue et influencer les décisions favorise grandement leur implication et, par voie de conséquence, leur satisfaction.

La participation des élèves aux décisions semble problématique à la fois au niveau de l'école et celui de la classe. Ils se sentent peu consultés par la direction et leurs professeurs. En plus, plusieurs ont le sentiment que le gouvernement étudiant, organisme devant les représenter, n'est peu écouté, et même ne les consulte pas suffisamment.

Un ralentissement dans le fonctionnement du système de gestion participative à l'École polyvalente Jonquière est manifeste. Au moment de la présente étude, plusieurs répondants ont mentionné que les tables de gestion se réunissaient beaucoup moins fréquemment ou

seulement sur demande. S'agit-il d'un essoufflement ou d'une mise en veilleuse temporaire? Pour un temps, le système, croyons-nous, peut fonctionner sur son air d'aller. Compte tenu, d'une part, du taux élevé de roulement du personnel enseignant, et d'autre part, de l'usure du temps, une mise en garde s'impose. Si les nouveaux arrivants ne sont pas initiés à l'esprit et aux modalités de fonctionnement du système de gestion participative, une dégradation du climat et du niveau de satisfaction est à prévoir.

Il faut convenir que maintenir à moyen et à long termes l'enthousiasme de plusieurs groupes d'agents envers un idéal éducatif n'est pas une mince tâche. Il y a nécessité de faire en sorte qu'ils puissent constamment se réapproprier les objectifs poursuivis et réajuster les moyens en fonction des contraintes du milieu. L'augmentation de la tâche des enseignants n'est pas un facteur négligeable. Ce qui est sans doute le plus difficile, c'est de maintenir le "feu sacré".

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BOUCHER et al., *L'École polyvalente Jonquière: modélisation d'un système-école*, Notes et rapport de recherche, Vol. V, n° 2, 1986, 106 p.

BOUCHER, L.P. et J. OUELLET, *Le vécu des étudiants de la Polyvalente Jonquière*, Rapport d'une étude effectuée dans le cadre du projet MODES, Chicoutimi 1985, 94 p.