

Le groupe de travail du ministre sur l'offre de personnel enseignant : beaucoup de travail, peu de résultats

«Je crois que les participants se sont amenés au groupe de travail remplis de l'espoir qu'ils pourraient trouver des solutions aux problèmes soulevés et que des changements positifs s'ensuivraient. En effet, de très bonnes idées ont été présentées. Voilà donc la possibilité, pour quiconque s'intéresse à cette question, d'améliorer la situation. Cela serait dommage si tout tombait à l'eau.»

Anne Clement, directrice générale,
Catholic Principals' Council of Ontario

de Lois Browne

Un an après qu'un prestigieux groupe de travail ait recommandé 36 stratégies visant à régler la pénurie croissante d'enseignantes et d'enseignants, le manque de coordination inquiète les membres du groupe de travail et d'autres partenaires en éducation : il reste de moins en moins de temps pour bien régler ce problème.

Le gouvernement provincial, qui a créé le groupe de travail après que l'Ordre eut exprimé des inquiétudes sur le vieillissement de la population enseignante, n'a rien fait par rapport aux stratégies approuvées unanimement par les membres du groupe. La prochaine vague de retraite surviendra en 2002 à la fin de l'offre de retraite anticipée grâce au facteur 85, ce qui aggravera la pénurie.

En 1998, l'Ordre annonçait dans son numéro de décembre 1998 de *Pour parler profession* qu'en fonction d'un examen de la répartition de l'âge des personnes ayant le droit d'enseigner en Ontario, plus de 78 000 enseignantes et enseignants pourraient prendre leur retraite d'ici 2008.

Le rapport de l'Ordre, qui appuyait des mises en garde formulées par de nombreux administrateurs scolaires, a jeté cette question dans le feu de l'actualité. Le gouvernement a répondu en créant le Groupe de travail du ministre sur le recrutement et le renouvellement du personnel enseignant pour «s'assurer qu'il y ait une enseignante ou un enseignant dans chaque classe de l'Ontario.»

Le groupe de travail était représenté par presque chaque secteur de l'éducation – l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (FEO), le Council of Directors of Education, les doyens des facultés d'éducation et les



La capacité d'estimer avec précision combien il faudra d'enseignantes et d'enseignants dans les matières durement touchées par la pénurie permettrait au système scolaire de former le personnel dont il a besoin pour régler ce problème.

directions d'école – pour élaborer des stratégies visant à régler la pénurie d'enseignantes et d'enseignants.

Le ministère était aussi représenté au sein du groupe de travail par un sous-ministre, trois sous-ministres adjoints et un consultant, ce qui portait à croire que le gouvernement était sérieux dans son intention d'élaborer des stratégies efficaces pour le problème croissant des pénuries en enseignement.

Des sous-groupes ont été créés pour étudier le problème sous divers angles : gestion de l'information et des données, communications et sensibilisation, formation à l'enseignement et incitatifs et horaires de travail flexibles pour les enseignantes et enseignants.

En janvier 1999, le groupe de travail a remis son rapport au ministre de l'Éducation de l'époque, Dave Johnson. Ce rapport recommandait des stratégies allant de mesures concrètes qui permettraient de recruter plus de personnes vers l'enseignement et de les garder au sein de la profession, jusqu'à d'autres mesures qui favoriseraient une meilleure collaboration entre les divers partenaires pour planifier la croissance et la gestion de la main-d'œuvre enseignante.

«Je suis très heureuse du travail accompli par le groupe de travail et du fait que tous les principaux partenaires en éducation aient pu discuter autour d'une même table. Les éléments les mieux informés dans le domaine ont su éclairer la discussion», a dit Susan Langley, secrétaire-trésorière de la FEO et membre du groupe de travail.

L'INERTIE INQUIÈTE LES MEMBRES DU GROUPE

Parmi les nombreuses stratégies proposées au ministre, l'une d'entre elles a retenu l'attention. La recommandation d'augmenter le nombre de places dans les programmes de

formation à l'enseignement des facultés d'éducation a été mise en œuvre. Le gouvernement a accepté de subventionner 500 autres places pour l'année scolaire 1999-2000 et ce, pendant les quatre prochaines années.

«Nous nous attendions que le gouvernement accepte d'augmenter le nombre de places dans les facultés d'éducation, soit la première étape, et que la mise en œuvre des autres recommandations suivrait», a ajouté Langley.

«Le sentiment d'urgence était palpable. Il fallait prendre une décision dans ce sens au début de l'année pour que les facultés puissent planifier la session d'automne. Nous étions au courant de cette situation et nous avons donné le feu vert. Nous avons tous sans exception, je le crois bien, été surpris de l'inertie entourant les autres initiatives du plan.»

«La FEO a depuis soulevé la question avec la ministre de l'Éducation à plusieurs reprises, mais la réponse n'est pas très encourageante», poursuit Langley. D'autres membres du groupe de travail ont aussi demandé à des cadres du ministère de l'Éducation de préciser les plans du ministère par rapport aux recommandations.

«Tout ce que je peux voir, c'est que le gouvernement a pu croire qu'en raison de la hausse considérable du nombre de demandes d'admission dans les facultés d'éducation l'an dernier, le problème n'existe plus. Je ne crois pas me tromper en disant que les autres membres du groupe de travail ne sont pas du même avis.»

Toutefois, ni Dave Johnson ni sa successeuse Janet Ecker ont donné une réponse officielle au rapport du groupe de travail ni rendu publiques ses recommandations. Un porte-parole du ministère a affirmé récemment que les représentants du ministère n'avaient pas encore eu le temps d'informer suffisamment la nouvelle ministre sur le groupe de travail.

Comme Frank McIntyre l'indique dans son article en page 18, les facultés d'éducation ont pu accepter 1 056 étudiants de plus pour l'année 1999-2000, soit plus du double de ce que le ministère avait accepté de subventionner.

L'augmentation du nombre de demandes d'admission et d'inscriptions souligne le besoin d'assurer le suivi des autres stratégies, fait remarquer Allen Pearson, doyen de la faculté d'éducation de l'Université Western Ontario. Il représentait les facultés d'éducation ontariennes au sein du groupe de travail.

«Les places supplémentaires permettront de régler une partie des problèmes à la pénurie. Mais le travail sur la collecte de renseignements n'a pas commencé, ce qui signifie que nous avançons à l'aveuglette. Nous ne savons pas où se trouvent les besoins à venir», a ajouté Pearson.

Groupe de travail sur la gestion de l'information et des données

À court terme

1. Créer et mettre en œuvre dans les conseils scolaires un processus de collecte d'information sur la pénurie actuelle de personnel enseignant.
2. Recueillir des données sur les personnes qui ont fait une demande d'admission dans les facultés d'éducation pour l'automne 1999.
3. Déterminer le portrait des personnes admissibles à la retraite à partir des données du régime de retraite et de l'Ordre.
4. Recueillir des données de base à partir d'extraits des rapports de septembre du ministère.
5. Recueillir les données sur le choix des lieux de travail par les nouveaux diplômés.
6. Recueillir des données sur le portrait des étudiants inscrits aux programmes concomitants, par cycle et par matière.

À long terme

1. Élaborer une base de données intégrée à partir des données existantes.
2. Déterminer des prévisions démographiques.
3. Mettre en œuvre d'autres éléments de renseignements pour améliorer les prévisions et la planification.
4. Recueillir des données sur les échelles salariales.
5. Donner aux conseils scolaires l'accès aux données sur l'admissibilité à la retraite des enseignantes et enseignants.

DES PRÉVISIONS ESSENTIELLES

Il existe des pénuries chroniques de personnel enseignant en mathématiques, en sciences, en technologie et en français langue seconde. Être capable d'estimer avec précision combien il faudra de nouveaux enseignants et enseignantes dans ces domaines, entre autres, permettrait au système scolaire de produire le personnel enseignant dont il a besoin. Ainsi, l'un des sous-groupes a reçu comme mandat d'élaborer des stratégies sur la collecte et la gestion de données.

Le sous-groupe a recommandé divers moyens de recueillir des données par une variété d'organismes en éducation, comme l'Ordre, le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, le Centre d'admission des universités de l'Ontario et le ministère de l'Éducation, données qui pourraient servir à formuler de meilleures prévisions et à améliorer la planification. Or, cette stratégie est associée à diverses questions entourant l'échange de renseignements et le respect de la vie privée et nécessite la coordination d'un organisme central.

«Quelqu'un doit assurer le leadership sur cette question», dit Anne Clement, qui représentait les directrices et directeurs d'école au groupe de travail. Clement, directrice générale du Catholic Principals' Council of Ontario, ajoute : «Ce travail pourrait être difficile pour un conseil scolaire ou une université. Il semble qu'un organisme central devrait assurer le leadership sur cette initiative, que ce soit le ministère ou l'Ordre, et ensuite consulter les divers partenaires sur ce qui pourrait être fait.»



Les facultés d'éducation de l'Ontario ont admis 1 056 étudiants de plus en 1999-2000, plus du double du nombre de places supplémentaires financées par le ministère de l'Éducation.

Communications et sensibilisation

1. Créer un groupe de travail pour mettre sur pied un site web provincial où seraient affichés tous les postes en enseignement et pour mandater son utilisation par règlement – le groupe de travail a recommandé www.educationcanada.com
2. Élaborer du matériel de communications à l'intention des élèves de l'élémentaire et du secondaire et des étudiants universitaires qui ferait la promotion de l'enseignement comme choix de carrière – l'Ordre a produit *Vous pensez à une carrière en enseignement*.
3. Mener une vaste consultation auprès des enseignantes et enseignants sur une initiative importante en matière de politique dans laquelle on intégrerait les activités de communication de messages qui appuient et mettent en valeur les commentaires des enseignantes et enseignants.
4. Créer des programmes d'orientation et de sensibilisation à l'intention des nouveaux immigrants par l'entremise de groupes communautaires.
5. Encourager les entreprises et autres organismes (p. ex. les bibliothèques) à offrir aux enseignantes et enseignants des rabais et des forfaits d'adhésion.
6. Participer à des salons Carrières pour parler de la profession enseignante – l'Ordre participe à environ une dizaine d'événements du genre chaque année.
7. Élaborer un plan de communication à court et à long terme qui transmettrait des messages positifs sur l'enseignement et qui parlerait de ce qui attire les gens vers cette profession.
8. Sensibiliser la population au fait qu'il faut du temps en classe pour superviser un stagiaire en enseignement et qu'il faut recevoir une formation pour enseigner le nouveau curriculum.

On soulève souvent le cas des études technologiques comme secteur connaissant une pénurie constante de personnel enseignant étant donné que l'éducation est en concurrence avec d'autres secteurs, comme l'entreprise privée. «Nous avons tenté de souligner que les jeunes titulaires d'un baccalauréat en mathématiques ou en sciences n'auront pas le goût de se diriger vers l'enseignement à 30 000 \$ par année, au début, alors que dans d'autres secteurs, on leur offre jusqu'à 60 000 \$ pour commencer. Leur altruisme a des limites.»

Parmi les recommandations restées lettres mortes, on trouve des suggestions pour encourager la formation à l'enseignement dans les domaines technologiques en offrant des bourses ou en dégagant des fonds spéciaux et en prenant des arrangements pour que des gens d'expérience puissent commencer à un niveau plus élevé de la grille salariale.

«Quand on observe les besoins élevés dans ces domaines et le petit nombre d'étudiants qui choisissent d'enseigner ces matières, les écarts sont considérables. Le problème est réel», ajoute Pearson.

La registrature de l'Ordre Margaret Wilson, qui était également membre du groupe de travail, a dit que l'Ordre avait hâte de pouvoir commencer à recueillir de meilleures statistiques.

«L'Ordre a un besoin urgent d'améliorer sa capacité de donner le meilleur avis possible aux facultés quant aux besoins précis en enseignement. À tout le moins, le sous-groupe sur la collecte et la gestion de données devrait se réunir immédiatement pour étudier comment chaque partenaire peut faire en sorte que l'on améliore les données sur la demande, dit Wilson. Les questions de recrutement ciblé et d'incitatifs visant à augmenter le nombre d'enseignantes et d'enseignants dans des matières précises nécessitent la participation de partenaires plus englobants du secteur. J'espère que le ministère se remettra à la tâche bientôt.»

LA PÉNURIE AFFECTE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

La pénurie d'enseignantes et d'enseignants a déjà commencé à affecter une pénurie encore plus grave d'administrateurs scolaires. Le taux de retraite des personnes qui détiennent la qualification de directrice ou de directeur d'école est encore plus alarmant que celui du personnel enseignant. En 1998, on prévoyait que 64 pour 100 des personnes détenant la qualification de directrice ou de directeur d'école pourraient prendre leur retraite d'ici dix ans.

C'était un des points que Clement n'a cessé de soulever au groupe de travail. Le groupe a décidé que la question de la pénurie du personnel de direction d'école ne serait pas séparée de celle plus générale de la pénurie de personnel enseignant. «À la fin des travaux du groupe de travail, il y avait un consensus clair quant aux questions entourant le recrutement de personnel de direction d'école et que ces questions seraient étudiées cette année par le ministère de l'Éducation», a ajouté Clement. Elle a précisé que malgré les conversations qui ont eu lieu avec le personnel du ministère sur cette question depuis, bien peu avait été fait.

Maintenant, avec le besoin croissant d'administrateurs, on applique de plus en plus de pression sur les enseignantes et enseignants pour combler ces postes de direction, ce qui n'aide pas à régler la pénurie de personnel enseignant.

Grant Yeo représentait les directrices et directeurs de l'éducation au groupe de travail. Il est le directeur de l'éducation de l'un des conseils scolaires à la plus forte croissance en Ontario, le Conseil scolaire de district de Durham, et il confirme que les possibilités de promotion dans l'administration pour les enseignantes et enseignants sont déjà bien meilleures que par le passé. Cela signifie que les enseignantes et enseignants ont moins d'années d'expérience avant d'amorcer le processus les menant à la direction d'école et les conseils scolaires ont dû trouver leurs propres solutions.

«Nous avons mené des enquêtes et tenu des réunions avec le personnel enseignant pour voir ce que nous pouvons faire pour qu'ils obtiennent les qualifications requises, par exemple. Si nous pouvons aider les facultés à offrir des cours, nous le faisons, mais nous offrons aussi des programmes de formation internes pour les personnes intéressées à obtenir ces qualifications», précise Yeo.

Un des autres sous-groupes avait pour mandat d'élaborer des stratégies de communication et de sensibilisation qui vanteraient l'enseignement comme choix de carrière, augmenteraient les inscriptions dans les facultés d'éducation en Ontario et établiraient un site web central dans lequel seraient affichés tous les postes en enseignement en Ontario.

Les règlements déterminent comment les conseils scolaires doivent annoncer les ouvertures de postes, mais une modification à ces règlements leur permettrait d'utiliser l'Internet pour annoncer ces postes, soit une solution bien moins coûteuse et appropriée. Le groupe de travail a recommandé que soit apportée cette modification.

Enrichissez votre profession

Vous connaissez par expérience l'importance d'innover dans le milieu en constante évolution qu'est l'éducation. Naturellement, vous avez à cœur de parfaire vos méthodes d'enseignement et d'approfondir vos connaissances. La Faculté d'éducation de l'Université d'Ottawa vous ouvre de nouvelles voies pour concrétiser votre vision de l'avenir.

**POSITION ONLY
SCAN ARTWORK
PROVIDED**

Counselling éducationnel, Enseignement et apprentissage, Leadership en éducation et Didactique des langues secondes.

Vous cherchez des occasions de parfaire vos habiletés professionnelles. Tout au long de l'année, les Programmes de perfectionnement professionnel offrent une gamme de cours de qualifications additionnelles répondant à vos besoins.

Vous souhaitez participer à l'approfondissement du savoir en éducation. Nous offrons des programmes orientés vers la recherche : la Maîtrise en arts (M.A.(Éd.)) et le Doctorat en éducation (Ph.D.).
► Date limite d'admission : 28 avril 2000

Renseignez-vous !

Téléphone : (613) 562-5800
poste 4124

Télécopieur : (613) 562-5963

Courriel : educprog@uottawa.ca

www.uottawa.ca/academic/education



FACULTÉ D'ÉDUCATION



Un choix qui rapporte !

Université d'Ottawa
University of Ottawa

Formation à l'enseignement

1. Appuyer les universités pour favoriser les inscriptions dans les facultés d'éducation au maximum de leur capacité – Le ministère de l'Éducation a subventionné 500 places additionnelles, soit le quart de l'objectif visé par l'Ordre.
2. Élaborer un plan visant à fournir aux universités des incitatifs financiers en vue d'augmenter les inscriptions pour répondre aux objectifs des domaines touchés par les pénuries maintenant et à l'avenir grâce aux données recueillies, et assurer la coordination de cette activité par les facultés.
3. Explorer des modèles flexibles d'admission ou de certification tout en respectant les normes professionnelles d'admission aux facultés d'éducation.
4. Donner la formation en anglais langue seconde ou en français langue seconde et en français aux personnes formées à l'étranger.
5. Offrir des encouragements à suivre des cours menant à des qualifications de base additionnelles à des enseignantes et enseignants des cycles primaire-moyen, avec ou sans emploi, qui s'intéressent à obtenir la qualification pour les cycles intermédiaire-supérieur.
6. Étudier la possibilité d'offrir des cours de perfectionnement aux enseignantes et enseignants pour améliorer leur maîtrise du français afin qu'ils obtiennent leurs qualifications pour enseigner le français langue seconde ou le français.
7. Offrir des cours de recyclage aux personnes qualifiées pour enseigner qui n'ont jamais enseigné ou qui voudraient revenir à l'enseignement après une longue absence.
8. Adopter les recommandations du sous-groupe sur les incitatifs à l'emploi et les arrangements flexibles pour tenter de régler la pénurie de personnel de direction d'école.

«Je crois que les directrices et directeurs de l'éducation ainsi que le ministère de l'Éducation avaient accepté la création d'un site web et que le suivi ne coûterait rien. Mais je crois que rien ne s'est passé sur cette question», a ajouté Langley.

Il existe déjà un site web (www.educationcanada.com) qui pourrait être mieux utilisé par les conseils scolaires, mais jusqu'à ce que le gouvernement apporte des modifications aux règlements, les conseils doivent continuer à dépenser des fortunes pour annoncer leurs postes dans les journaux.

LES CONSEILS RECRUTENT PLUS TÔT

Certains conseils scolaires commencent à recruter leur personnel plus tôt pour combler les postes septembre.

Kevin Kobus, directeur de l'éducation d'un conseil en croissance rapide, le Conseil scolaire de district catholique de Simcoe Muskoka, et membre d'un

sous-groupe de travail, affirme que son conseil a dû modifier ses pratiques d'embauche pour s'adapter à la réalité.

«Nous savions qu'il s'annonçait une pénurie de personnel enseignant pour l'année scolaire 1999. Alors, plutôt que d'offrir des contrats d'emploi en mai ou juin, comme à l'habitude, nous avons offert ces contrats au Salon carrières du 29 janvier, ajoute Kobus. C'est trois mois plus tôt que prévu. Nous savions qu'attendre au printemps pourrait s'avérer désastreux et nous empêcher d'embaucher les meilleurs candidats possibles.»

Les conseils scolaires, avec l'aide de l'Ordre, essaient aussi d'inciter des enseignantes et enseignants à la retraite ou qui ont quitté la profession à revenir à l'enseignement. Cette stratégie a connu un certain succès, mais cela signifie qu'à la prochaine vague de retraite, il n'y aura plus de suppléants sur les listes.

Cela signifie aussi la disparition d'une certaine flexibilité de l'offre d'enseignantes et d'enseignants. Le conseil de Durham a été capable d'embaucher les 300 personnes dont il avait besoin chaque année grâce à des stratégies d'embauche dynamiques, mais il est de plus en plus difficile d'avoir du personnel de suppléance, précise Yeo.

«Dans nos écoles secondaires, nous avons besoin d'environ 50 enseignantes et enseignants suppléants chaque jour. Notre liste de suppléance compte environ 250 personnes, mais il y a des jours où nous sommes incapables de répondre à la demande principalement parce que la plupart travaillent ailleurs», ajoute Yeo.

AUX ÉTATS-UNIS

Depuis quelques années, bon nombre d'enseignantes et d'enseignants canadiens ont trouvé du travail aux États-Unis et cet exode pourrait constituer un problème encore plus grave à l'avenir. Lors d'une conférence récente sur l'offre et la demande de personnel enseignant aux États-Unis, organisé par National Evaluation Services Inc., des éducateurs de l'Amérique du Nord se sont réunis pour ainsi mettre en relief la portée géographique du problème.

D'après les renseignements présentés à la conférence, de nombreux états américains connaissent de graves pénuries dans les mêmes matières qu'en Ontario – sciences, mathématiques, éducation de l'enfance en difficulté et technologie – et des pénuries encore plus prononcées dans les districts et quartiers pauvres. Les États-Unis, soit la plus importante source d'enseignantes et d'enseignants formés à l'extérieur du Canada pour l'Ontario, prévoient qu'il faudra environ 2,2 millions de nouveaux enseignants et enseignantes au cours des dix prochaines années.

Certains employeurs américains ont commencé à accumuler de l'information sur ce problème, à faire du recrutement par Internet, à offrir des primes à la signature du contrat et d'autres incitatifs financiers pour les postes difficiles à combler, ainsi qu'à fournir des programmes de formation à



La pénurie chronique d'enseignantes et d'enseignants dans certaines matières, comme les sciences, devrait se détériorer avec l'arrivée à la retraite de milliers d'autres enseignantes et enseignants au cours des prochaines années.

l'enseignement ciblés à l'intention de paraprofessionnels minoritaires et des quartiers pauvres. Ces recommandations sont très semblables à celles formulées par les groupes de travail, suggérant ainsi qu'il existe une plus grande volonté de régler ce problème chez les américains.

D'autres territoires de compétence sont activement à la recherche de personnel enseignant en Ontario et ailleurs au Canada, souvent pour du personnel enseignant les matières où la pénurie se fait le plus sentir

en Ontario. Les conseils scolaires d'ici entendent aussi parler d'enseignantes et d'enseignants qui veulent revenir ici, mais sans un suivi de cette tendance, il est impossible de savoir dans quelle mesure la demande de personnel enseignant en sera affectée.

«L'augmentation des possibilités d'emploi donne l'occasion à ceux qui sont partis à l'étranger de revenir, mais je ne suis pas en mesure de dire combien partent et combien reviennent», dit Yeo.

LES EMPLOIS SE MULTIPLIENT AILLEURS

Faith Kronk, conseillère pédagogique travaillant au Nouveau-Brunswick et dans les Territoires du Nord-Ouest, a passé les derniers mois à parler aux professionnels de l'éducation des provinces, des facultés d'éducation et de syndicats d'enseignants de tout le pays de l'offre et de la demande de personnel enseignant.

Bon nombre soulignent qu'ils ont de la difficulté à combler leurs besoins et que d'autres territoires de compétence, comme les États-Unis, la Grande-Bretagne et la Nouvelle-Zélande pillent les réserves d'enseignantes et d'enseignants canadiens. Vers la fin de 1999, la Grande-Bretagne recrutait de nouveaux diplômés en éducation des facultés d'éducation des provinces de l'Atlantique, affirme Kronk.

«J'ai l'impression que personne n'était capable de déterminer les conséquences de cette situation sur l'offre de personnel enseignant au Canada.»

LE GOUVERNEMENT DOIT AGIR

La déception ou la frustration chez les membres du groupe de travail et représentant les partenaires en éducation est évidente; tous s'attendaient à une plus grande activité relativement à leurs recommandations.

«Nos recommandations étaient bien fondées. Des représentants des cycles élémentaire et secondaire et des diverses matières enseignées et ce, de toute la province, ont contribué à la formulation de ces recommandations. Il faudrait qu'il y ait un suivi», ajoute Yeo.

Allen Pearson dit que le groupe de travail représentait une occasion pour les principaux intervenants en éducation de collaborer dans le cadre d'un forum ouvert pour déterminer quels étaient les problèmes et trouver des stratégies pour les résoudre. L'inertie qui règne l'inquiète.

«Il faut du leadership. Nous étions sous l'impression qu'il se passerait quelque chose, et rien ne s'est passé. Le ministère doit assumer son rôle de leader. Je crois qu'il serait approprié de reprendre l'initiative du groupe de travail.» ■

Incitatifs à l'emploi et arrangements flexibles

1. Affecter des fonds aux facultés d'éducation.
2. Élaborer des programmes de mentorat pour les nouveaux venus en enseignement.
3. Offrir de l'aide financière aux personnes inscrites aux programmes de formation initiale et de perfectionnement professionnel.
4. Réembaucher les enseignantes et enseignants à la retraite.
5. Offrir des incitatifs à l'emploi pour attirer des enseignantes et enseignants dans des domaines aux besoins élevés et les conserver.
6. Offrir des encouragements à l'emploi pour attirer des enseignantes et enseignants dans des régions géographiques aux besoins élevés et les conserver.
7. Offrir un salaire approprié et la sécurité d'emploi aux postes de responsabilité accrue, y compris les postes de direction d'école.
8. Élargir les pratiques d'embauche des conseils scolaires catholiques.