

DIRIGER une école secondaire : un nouveau contexte, de nouveaux défis

Panorama

Le Conseil supérieur de l'éducation demande au ministre de l'Éducation et aux commissions scolaires de donner aux directions d'école secondaire les moyens d'exercer pleinement leurs responsabilités éducatives, dans le nouveau contexte de responsabilisation des établissements. «Il importe que les fonctions de direction servent au mieux les besoins d'apprentissage des élèves des écoles secondaires», a déclaré la présidente du Conseil, Céline Saint-Pierre, à l'occasion du lancement de l'avis, le 9 juin dernier, à la Polyvalente de Lévis.

Le document d'une soixantaine de pages s'appuie sur une série d'entrevues avec une cinquantaine de directeurs et directrices d'écoles secondaires de cinq régions différentes, réalisées durant la première année d'implantation de la Loi sur l'instruction publique.

Un nouveau contexte

Le Conseil retient trois grands déterminants qui colorent ce contexte de changement dans lequel s'exerce la direction d'école secondaire aujourd'hui. Ce sont : la mise en place, à l'automne 1998, de conseils d'établissement dotés de responsabilités importantes, auparavant du ressort des commissions scolaires; le renouvellement accéléré du personnel enseignant; l'implantation prochaine de nouveaux programmes d'études et de régimes pédagogiques qui proposent un remaniement majeur du rapport entre les écoles et le ministère de l'Éducation en matière de pédagogie, d'adaptation et d'enrichissement de programmes, ainsi que de suivi de la progression des élèves.

Des responsabilités d'abord éducatives

Le Conseil supérieur de l'éducation exprime la conviction que les responsabilités éducatives sont au cœur de la fonction de direction. L'organisation de l'enseignement, de l'encadrement des élèves, des services complémentaires, du parascolaire et de l'évaluation des apprentissages doit avoir préséance sur les tâches administratives.

Ces responsabilités ne doivent pas être exercées de façon autoritaire. «Un génie de la pédagogie à la tête d'une école, mais dans l'isolement, ne règle rien», écrit le Conseil, qui prône plutôt un leadership pédagogique partagé avec le personnel enseignant. Le Conseil recommande à cet égard de restaurer la responsabilité des chefs de groupe dans l'organisation de l'école secondaire.

Le Conseil fait écho aux craintes exprimées par les directeurs et directrices quant à l'incertitude qui prévaut dans la mise en œuvre de la réforme. Il recommande d'impliquer les directions d'école dans l'opération déjà amorcée au ministère de l'Éducation.

Le Conseil recommande aussi de doter les écoles secondaires de services complémentaires adéquats pour éviter que la prise en charge des problèmes sociaux et les difficultés d'apprentissage des élèves n'accaparent trop les directions d'école.

Des responsabilités politiques et communautaires

La mise en place des conseils d'établissement et l'ouverture sur la communauté constituent de nouveaux défis pour les directions d'école secondaire qui doivent contribuer à la jonction de l'école avec le milieu.

Le Conseil supérieur de l'éducation invite l'ensemble des partenaires en présence dans les conseils d'établissement à privilégier une démarche de formation et d'initiation communes pour se familiariser à leur nouveau rôle. Il invite aussi le ministre de l'Éducation à revoir les normes de financement et les règles de relations de travail pour que les écoles aient les moyens de concrétiser leurs nouveaux pouvoirs et responsabilités.

Des responsabilités administratives

La gestion des budgets, des équipements et des relations de travail prend une place de plus en plus lourde dans les fonctions de direction d'école.

Le Conseil croit que ces responsabilités ne devraient pas absorber l'essentiel du temps de la direction d'une école. Aussi recommande-t-il de donner un support administratif adéquat, particulièrement aux écoles de petite taille, et d'alléger les normes administratives imposées aux commissions scolaires et aux écoles.