

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

Synthèse

Les modifications à la Loi sur l'instruction publique adoptées par l'Assemblée nationale en décembre 1997 sont l'aboutissement d'une évolution amorcée depuis plusieurs années. Elles ont été apportées pour favoriser l'émergence d'un projet éducatif et d'une organisation scolaire qui répondent davantage aux attentes des milieux et aux exigences de formation et de réussite dans un monde en profonde transformation.

L'orientation de la loi 180 allait dans le sens demandé par le Conseil supérieur de l'éducation. Depuis plusieurs années, en effet, le Conseil avait mis de l'avant l'idée de miser sur des acteurs et des établissements responsables et il avait affirmé que l'ensemble du système d'éducation devait graviter autour de l'école pour assurer la qualité de la formation des élèves. Dans son rapport annuel de 1994-1995, *Vers la maîtrise du changement en éducation*, le Conseil rappelait la nécessité de revoir le modèle de gestion en éducation trop caractérisé par la forte réglementation des activités administratives et des régimes pédagogiques.

La nouvelle loi marque un pas déterminant vers la responsabilisation des milieux. Elle recentre les rôles des acteurs autour de la mission de l'école et crée une dynamique renouvelée qui place les directions d'école dans un contexte profondément remanié. Le Conseil croit que les directions d'école joueront un rôle essentiel pour assurer le succès de la réforme en éducation. Il a voulu, en suivant l'évolution de cet « acteur-témoin », analyser le changement en cours et contribuer à dégager quelques éléments prospectifs. Cet avis a ainsi un caractère conjoncturel. Le Conseil a mené sa réflexion en s'inspirant de l'expérience d'autres pays et en interrogeant des directrices et directeurs sur la vision de leurs responsabilités.

Le nouveau contexte de la direction d'école secondaire: trois grands déterminants

Dans un premier chapitre, le Conseil développe quelques facteurs structurants du rôle de direction d'école au secondaire. Ces derniers influencent directement la vie même de l'école et conditionnent l'exercice des fonctions de direction.

L'avis fait d'abord état du contexte nouveau créé par les **amendements à la loi**. Deux angles de vision sont alors abordés : l'évolution historique et juridique qui a conduit à l'équilibre actuel dans la décentralisation des responsabilités en éducation ; le mouvement progressif pour institutionnaliser l'école.

Les États généraux sur l'éducation ont plus immédiatement ouvert la voie aux changements législatifs, mais ils s'enracinent dans l'évolution d'une trentaine d'années ponctuée de lois et de politiques ministérielles qui ont dessiné peu à peu les contours de la situation législative actuelle dont le but est d'assurer une éducation de meilleure qualité et la réussite du plus grand nombre. L'avis rappelle les principaux repères de cette évolution et montre comment l'école a acquis, à travers le cheminement parcouru, une identité propre pour devenir une institution sociale reconnue. Les rôles des acteurs de l'école se sont donc aussi affinés, de même que leurs rapports réciproques.

Le **renouvellement accéléré de l'effectif enseignant** constitue le deuxième déterminant du rôle de direction d'école. Ce phénomène s'accompagne de deux facteurs importants : une formation initiale remaniée; un accent renouvelé sur le caractère professionnel de la tâche d'enseigner.

Depuis quelques années, l'université a donné un coup de barre dans la formation initiale des professeurs du secondaire. Auparavant, les compétences disciplinaires étaient prédominantes dans la définition de l'identité professionnelle des diplômés. Maintenant, sans être niées, elles sont rééquilibrées avec un volet de compétences pédagogiques et didactiques communes pour tous les nouveaux enseignants et enseignantes.

L'avis souligne également, c'est le troisième déterminant, la mise en place des **nouveaux programmes d'études** et des régimes pédagogiques qui remanient en profondeur le 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. Ces facteurs colorent la situation de la direction d'école.

Après avoir situé les déterminants du rôle des directions d'école secondaire, les chapitres suivants développent les grands volets de leurs responsabilités.

La responsabilité administrative du directeur d'école

Les directrices et directeurs d'école déplorent l'envahissement des tâches administratives et cléricales et le manque de ressources. Certains disent que ce sont les événements qui les mènent, d'autres signalent que les responsabilités administratives vont en augmentant, d'autres enfin déplorent le manque de ressources pour remplir adéquatement leurs fonctions. Cette situation est source d'une importante insatisfaction pour celles et ceux qui veulent exercer un leadership pédagogique. Les responsabilités administratives semblent tellement accaparantes qu'elles limitent la capacité d'exercice d'un leadership pédagogique. Ce message des directrices et directeurs d'école secondaire représente un enjeu important si on veut atteindre les objectifs fondamentaux des réformes en éducation, notamment, celui de situer les décisions au palier de l'école afin de favoriser un meilleur apprentissage des élèves.

Le Conseil décrit les tâches administratives des directions d'école et fait ressortir les éléments nouveaux apportés par l'adoption de la loi 180. La description de l'environnement administratif actuel appelle des observations que le Conseil regroupe sous quatre rubriques : une décentralisation déjà amorcée, l'allocation des ressources aux écoles, des responsabilités bien encadrées et la double loyauté de la directrice et du directeur d'école envers le conseil d'établissement et la commission scolaire.

Les responsabilités administratives ne devraient pas absorber l'essentiel du temps de la direction d'une école. Mais il n'est pas toujours facile, observe le Conseil, de cerner les tâches purement administratives, car il y a beaucoup d'activités qui ont à la fois un volet administratif et un volet pédagogique, par exemple, la confection de la grille-horaire. De plus, la culture des dirigeantes et dirigeants influence le choix des priorités dans l'utilisation du temps. C'est à travers les tâches administratives que les directrices et les directeurs d'école contribuent à l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage des élèves. La réforme en éducation appelle un engagement actif qui consiste à animer, à supporter, à prendre des décisions en matière pédagogique. Donc un important enjeu de la réforme en éducation réside dans la capacité concrète pour les directrices et directeurs d'école d'assumer pleinement tous les volets de leur rôle. La réforme peut être accélérée ou retardée selon le choix de priorités dans l'organisation de leur travail.

De ce constat, le Conseil conclut qu'il faut donner aux directions d'école secondaire un support administratif adéquat. Il faut alléger les normes et les processus administratifs, fournir des outils de gestion modernes et performants et mettre à la disposition des directions d'école secondaire, sous une forme ou sous une autre, un personnel administratif compétent pour offrir un service adapté aux circonstances. Les directions de petites écoles secondaires devraient être l'objet d'une attention particulière. Telles sont les perspectives dans lesquelles le Conseil demande de travailler.

La responsabilité pédagogique des directions : nouveaux défis, nouveaux outils

Le chapitre sur la responsabilité pédagogique est central dans l'avis. Le Conseil porte d'abord son attention sur la lecture que font directeurs, directrices et adjoints de leur propre rôle. Il aborde ensuite trois facteurs structurants pour l'avenir immédiat de l'école secondaire. En premier lieu, il regarde l'effet de la loi 180 sur la répartition des responsabilités entre la direction, le conseil d'établissement et le personnel enseignant en fonction de l'exercice d'un leadership pédagogique. Deuxièmement, l'avis fait état plus en profondeur de la conjoncture touchant le renouvellement accéléré du personnel enseignant. Troisièmement, l'avis s'attarde aux changements apportés au curriculum dans la perspective de *L'École, tout un programme*. Le Conseil traite de ces facteurs en rappelant qu'il ne faut pas oublier la priorité à accorder aux élèves.

Le Conseil a observé que les directrices et directeurs d'école éprouvent de la difficulté à donner suffisamment priorité à leur rôle pédagogique. Les effets de la réforme du curriculum n'étaient guère prévisibles au moment où le Conseil a réalisé les entrevues avec des directrices et des directeurs d'école. Ces derniers se perçoivent comme des moteurs de changements pédagogiques, ils voient que la révision du curriculum sera importante, mais ne sont pas toujours optimistes quant aux moyens disponibles pour les réaliser. Plusieurs directrices et directeurs d'école ont exprimé un besoin de formation pour qu'un leadership pédagogique leur soit reconnu, notamment par le personnel enseignant.

Le chapitre sur la responsabilité pédagogique aborde ensuite chacun des facteurs structurants.

Le Conseil met l'accent sur le **leadership pédagogique partagé**. La direction avisée se soucie de partager son leadership, d'en susciter et d'en entretenir de multiples foyers. L'équipe-école a besoin d'une direction forte en matière pédagogique. Paradoxalement, sur le terrain pédagogique et à l'égard de l'équipe éducative, la responsabilité de la direction relève en partie de l'autorité et en très grande partie du leadership. Il s'agit davantage de « piloter » le dynamisme pédagogique que de l'incarner à soi seul.

Ce type de leadership prévaut aussi vis-à-vis les services éducatifs d'une commission scolaire. Ces services sont précieux aux directions d'école tout en n'étant pas en position d'autorité. L'amélioration pédagogique repose avant tout sur la capacité de convaincre, de persuader en vertu d'une autorité de compétence.

Le deuxième facteur structurant du rôle de direction d'école réside dans une **professionnalisation de l'enseignement**. Le Conseil développe l'idée que le renouvellement rapide du personnel enseignant donne aux directions d'école l'occasion de changer d'époque en matière de professionnalisme enseignant. Une direction d'école qui s'appuie sur le professionnalisme adopte un style de leadership pédagogique profondément différent qui se manifeste ainsi :

elle garde à jour sa propre compétence à enseigner, ce qui lui permet d'exercer un mentorat, en collaboration éventuelle avec des enseignants d'expérience, auprès des débutants;

elle laisse émerger des noyaux d'initiative chez les enseignants, sans essayer d'accaparer toute la créativité pédagogique;

elle relie son équipe enseignante à des sources externes de compétence pédagogique : universités, consultants divers, équipes consolidées de conseillers et de conseillères pédagogiques de la commission scolaire;

elle planifie l'offre de formation continue dans une visée de développement professionnel du personnel.

Les jeunes enseignants et enseignantes ont besoin de rétroaction et d'accompagnement, par exemple, dans la gestion de classe et les rapports avec leurs élèves. Pour une direction d'école, il y a, dans les rapports avec les nouveaux enseignants, une pierre de touche pour exercer un soutien professionnel qui ne relève pas, à strictement parler, des fonctions de décision et d'autorité.

Le troisième facteur structurant a trait à la **double responsabilité à l'égard du curriculum**. Aujourd'hui, la recherche en éducation conduit à relier de façon plus serrée le curriculum national et officiel avec ce qu'on appelle volontiers le curriculum « effectif » de l'école. La position de la direction d'école est ici stratégique.

Le Conseil esquisse deux défis. Le premier défi a trait au cheminement des élèves dans les cours et les filières de formation. Jusqu'ici on a répondu à des besoins particuliers par la mise en place de programmes parallèles au cheminement commun. Cette façon de faire est le résultat combiné de plusieurs éléments : le régime pédagogique, la tendance à extraire des classes ordinaires les élèves qui peinent, les retards scolaires à la fin du primaire, les règles de distribution des tâches, l'ambition de freiner dans le secteur public l'émigration vers les écoles privées, etc. *L'École, tout un programme* innove en promettant de placer, dans les programmes d'études, les modalités de leur adaptation et de leur enrichissement. La réforme du curriculum exige qu'on repense le foisonnement de filières, et cette responsabilité revient largement à la direction.

Un second défi concerne le renouvellement du curriculum et la révision des programmes d'études. Comprendre d'abord le sens du changement pour l'expliquer ensuite fait partie de la fonction soutien et conseil pédagogique que les enseignantes et enseignants sont en droit d'attendre de leur direction d'école. Les commissions scolaires ayant conservé, avec le consentement des écoles, un bon noyau de services-conseil en pédagogie auront des directions d'école mieux outillées. Le Conseil insiste sur le besoin d'un support ministériel adéquat aux écoles sur le terrain du curriculum.

Le chapitre sur la responsabilité pédagogique s'achève par une réflexion sur les liens de la direction d'école et du conseil d'établissement et un court développement sur l'importance de mettre l'élève au centre des préoccupations.

Une responsabilité d'ordre politique et communautaire

Les consultations du Conseil montrent que, dans l'esprit des directeurs et directrices d'école, s'ajoutent une dimension politique liée à l'existence du conseil d'établissement et une dimension communautaire par les liens que l'école doit entretenir avec la société environnante.

Les entrevues avec des directions d'école secondaire révèlent une vive conscience de l'importance institutionnelle du conseil d'établissement et laissent voir une coloration politique évidente des rapports entre la direction et le conseil d'établissement. Il en va ainsi des rapports avec la communauté environnante qui ne sont pas sans ambivalence. Auparavant, c'était le directeur général de la commission scolaire qui s'occupait des aspects politiques, selon les milieux – plus ou moins décentralisés. Maintenant, le rayonnement dans la communauté revient à l'école.

Après avoir fait ressortir des enjeux au plan de l'équité sociale entourant la mission de l'école, le Conseil jette l'éclairage d'une citoyenneté qui s'exprime dans une école devenue institution sociale. Ici deux inconnues conditionnent le caractère positif ou pénible de la dimension « politique » du rôle de direction d'une école secondaire : premièrement, le partage des pouvoirs peut conduire au blocage des rapports entre les partenaires ; deuxièmement, les moyens de concrétiser les pouvoirs locaux ne seront pas nécessairement au rendez-vous. La première inconnue est de nature civique et sociale, la seconde renvoie au support gouvernemental.

Pour échapper aux blocages, le Conseil souligne que les membres doivent participer au conseil d'établissement avec une attitude de citoyen, en plus de leur qualité de parent, d'enseignant, d'élève, etc. Mais, il faut aussi que le directeur ou la directrice alimente les délibérations et propose des champs de décision adéquats. Le conseil d'établissement et la direction d'école, surtout en phase de démarrage, dépendent l'un de l'autre.

Le conseil d'établissement a-t-il les moyens de ses responsabilités ? La jonction avec des institutions extérieures (ministère, commission scolaire) et des partenaires locaux (autorité municipale, CLSC, Direction de la protection de la jeunesse, etc.) est d'autant plus nécessaire que plusieurs visées du projet éducatif dépendent directement d'elle. La logique de partenariat doit l'emporter sur celle de la divergence d'intérêts. Le rôle de direction d'école secondaire évolue donc naturellement vers des interdépendances de plus en plus substantielles.

Le Conseil souligne enfin que l'école a besoin du ministère de l'Éducation, notamment, pour une meilleure prise en charge des problèmes sociaux graves et pour la mise en œuvre du curriculum. Pour appuyer cette responsabilisation, les écoles doivent disposer de normes de financement et de règles de relations de travail facilitant la réappropriation de l'organisation scolaire locale.

L'avenir d'un rôle

Le dernier chapitre de l'avis rappelle quelques grands défis du rôle de direction d'école et regroupe les messages et les recommandations du Conseil.

Le Conseil recommande au ministre de l'Éducation :

de revoir les normes administratives imposées aux commissions scolaires en vue d'un allègement des rapports administratifs entre écoles et commissions scolaires, en favorisant la flexibilité des systèmes de gestion. Il recommande également d'allouer pour le soutien administratif à la direction d'école secondaire des ressources adaptées à l'élargissement des responsabilités de la direction d'école;

d'évaluer avec beaucoup d'attention les besoins des écoles secondaires en personnel spécialisé et en services complémentaires pour éviter que la direction d'école soit trop mobilisée par les difficultés d'apprentissage et d'ordre psychosocial des élèves et ne soit pas en mesure de leur venir en aide réellement;

de donner priorité à l'adoption et à la mise en œuvre d'une politique de formation préparatoire et de formation en cours d'emploi du personnel de direction d'école;

d'impliquer directement et méthodiquement les directions d'école, particulièrement au secondaire, dans la vaste opération de développement du curriculum déjà amorcée à l'intérieur du ministère de l'Éducation;

de restaurer la responsabilité des chefs de groupe dans l'organisation de l'école secondaire.

Le Conseil recommande aux commissions scolaires :

de donner priorité, dans une relation rééquilibrée avec les écoles, à la stabilisation d'une équipe de support pédagogique capable d'appuyer le leadership pédagogique des directions d'école.

Le Conseil recommande aux partenaires institutionnels de la direction :

de privilégier une démarche de formation et d'initiation communes pour se familiariser avec les fondements et les paramètres d'un rôle nouveau .

Le Conseil invite les enseignants à :

travailler en collaboration étroite avec les directions d'école pour s'approprier tout le potentiel de renouvellement découlant du remaniement du régime pédagogique et surtout de la révision des programmes.

Le Conseil invite la direction d'école à :

pratiquer un style de direction qui évoque et encourage un authentique engagement professionnel de tous les enseignants. Elle devrait en particulier faire le maximum pour favoriser un développement professionnel continu de tous ceux et celles qui entrent dans la carrière d'enseignement;

hiérarchiser soigneusement leurs tâches pour garder leurs responsabilités pédagogiques dans l'axe central de leur rôle.

Enfin le Conseil recommande aux directions d'école :

de favoriser et d'appuyer la consolidation ou la restauration d'une équipe de conseil pédagogique au niveau de la commission scolaire;

d'envisager une progression patiente et graduelle d'une liaison plus étroite de l'école avec son milieu social d'appartenance et de ne pas hésiter à mettre à contribution pour cette fin d'autres personnes, dans l'école et autour d'elle, que les membres du conseil d'établissement.