

Université de Montréal

**L'organisation et la coordination des services aux élèves
dans une école secondaire**

par
ERIC DE BELLEFEUILLE

**Département d'administration et fondements de l'éducation
Faculté des sciences de l'éducation**

**Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ETA 6966
dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)
en administration de l'éducation**

Avril 2008

© DeBellefeuille, 2008

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Chapitre 1 : Le cadre de référence	4
1.1 Les références légales et administratives.....	4
1.2 Les références théoriques.....	5
Chapitre 2 : Communication de l'expertise	6
2.1 Les difficultés rencontrées.....	6
2.1.1 La volonté de faire vite et bien.....	6
2.1.2 La lourdeur de la tâche du directeur adjoint.....	6
2.2 Les stratégies à adopter.....	7
2.2.1 Concernant la réticence au changement de l'équipe-école.....	7
2.2.2 Concernant la difficulté de faire en sorte que les changements proposés soient durables.....	9
2.2.3 Concernant la perception souvent négative des enseignants face à une décision venant de la direction de l'école.....	11
Chapitre 3 : Réflexions professionnelles	12
3.1 Une vision du rôle du directeur adjoint.....	12
3.2 La recette du succès en matière de gestion scolaire.....	12
3.3 Le profil d'un bon directeur.....	14
Conclusion	15
Bibliographie	17

Introduction

Occuper un poste de directeur adjoint dans une école secondaire québécoise représente un défi de taille dans le contexte scolaire actuel. Qu'il soit question de l'application des nouveaux programmes, de l'intégration des élèves en difficulté en classes régulières ou adaptées, de l'évaluation, de la mobilisation et de la supervision du personnel ou de l'encadrement disciplinaire des élèves, la tâche des directeurs adjoints semble constamment s'alourdir. Bien qu'en théorie la tâche d'un directeur adjoint implique des responsabilités liées principalement à la gestion de l'école, il n'en demeure pas moins que c'est souvent le suivi d'élèves qui occupera la majeure partie de son temps, et ce, particulièrement lorsque ce dernier est en début de carrière. En effet, on remarque que trop souvent, la volonté de bien faire les choses, l'insécurité face à l'ampleur de la tâche à réalisée et le manque d'expérience des nouveaux directeurs adjoints les conduiront à assumer une grande partie des responsabilités qui, dans les faits, devraient être déléguées à d'autres intervenants de l'école.

En conséquence, le directeur adjoint sera souvent perçu par le personnel de l'école et par les parents davantage comme un préfet de discipline plutôt qu'un gestionnaire scolaire. Dans ce contexte, le directeur adjoint aura souvent beaucoup de difficulté à assumer son rôle de mobilisateur et de guide auprès du personnel et ce, particulièrement en ce qui concerne la pédagogie appliquée dans son école. Mais comment faire en sorte que les professionnels tels que psychoéducateurs, techniciens en éducation spécialisée, enseignants ressources et dans une plus large mesure les enseignants, assument correctement leurs responsabilités face à l'encadrement disciplinaire et académique des élèves de façon à libérer le directeur adjoint des tâches qui ne devraient pas le concernées et ainsi lui permettre d'agir en tant que véritable gestionnaire scolaire ?

Dans cette communication professionnelle, il sera question de l'organisation et de la coordination des services aux élèves dans le contexte d'une école secondaire québécoise de taille moyenne. Le principal objectif de cette communication sera de démontrer comment il est possible, en collégialité avec le personnel de l'école, de responsabiliser

l'ensemble des intervenants en ce qui concerne l'encadrement et les services aux élèves de façon à libérer le directeur adjoint de tâches qui ne devraient pas lui incomber et ainsi mieux servir l'intérêt et la réussite des élèves.

Dans le premier chapitre, il sera question du cadre de référence utile à la réalisation d'une telle entreprise. Il y sera question entre autres du cadre légal qui devra être respecté ainsi que des principes de gestion qui serviront à guider les actions mises en place. Le second chapitre aura pour objectif de préciser les étapes à suivre et les stratégies à mettre en place dans le but d'en arriver à une transformation en profondeur des mécanismes liés aux services aux élèves en difficulté dans une école. Finalement, le troisième chapitre aura pour objectif de tirer des conclusions de l'expérience vécue. Il y sera notamment question de réflexions personnelles et professionnelles sur le sujet, mais aussi de l'intérêt de cette communication pour la profession et pour les nouveaux venus aux postes de directeurs adjoints au secondaire.

Chapitre 1 : Le cadre de référence

Pour bien préparer la démarche qui sera décrite dans les prochaines pages, il est recommandé au gestionnaire concerné de se documenter de façon adéquate. Pour y arriver, il devra avant tout s'approprier le cadre légal au sein duquel il doit évoluer. Généralement, l'expérience acquise durant ses années d'enseignement lui sera utile à ce sujet. Une bonne connaissance du cadre légal et administratif permettra au gestionnaire d'utiliser à son avantage les règles établies et lui évitera de se placer dans des situations controversées qui pourraient nuire à son leadership. Ensuite, il est fortement recommandé d'effectuer quelques lectures concernant les principes de gestion qui sous-tendent la démarche proposée. Ces lectures permettront au gestionnaire de se familiariser avec les concepts de gestion participative (en collégialité) mais aussi de bien concevoir l'esprit dans lequel cette démarche de changement est proposée. Ces notions théoriques dépassent largement le cadre de cette communication et pourront donc être réinvesties dans d'autres contextes, d'où leur importance.

1.1 Les références légales et administratives

Le premier document qui devra être consulté est sans nul doute le document résumant les «Dispositions liant le comité patronal de négociation et la CSQ pour le compte des enseignants». Le chapitre 8-0.00 sera particulièrement pertinent à la démarche proposée dans cette communication puisqu'il aborde la question de la tâche de l'enseignant et son aménagement. Les sections 8-8.05 à 8-9.15 seront toutefois les plus pertinentes puisqu'on y retrouve toutes les informations relatives aux élèves en difficultés ou à risque. Certains mécanismes et procédures étant très clairement prescrits, le gestionnaire devra s'assurer de respecter ces règles dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche proposée.

Les «Dispositions liant le comité patronal et la centrale des syndicats du Québec (CSQ) pour les professionnels de l'éducation au Québec» sera aussi un document à consulter notamment pour les questions qui concernent l'horaire de travail de l'employé, ses responsabilités professionnelles et les conditions d'exercice de sa fonction.

En second lieu, la Loi sur l'Instruction Publique est aussi un incontournable notamment en ce qui concerne les devoirs et responsabilités des divers intervenants de l'école. Pour bien cerner les rôles, devoirs et responsabilités de chacun des intervenants de l'école la LIP représente un outil précieux. Puisque tous les intervenants de l'école ont le devoir de s'y conformer, il va de soi que la LIP est une référence essentielle lorsqu'il sera question de retourner les intervenants à leurs responsabilités.

1.2 Les références théoriques

Sur le thème de la gestion en collégialité, la prise de décision en équipe et les moyens de mettre en place un tel système de gestion dans le milieu scolaire, l'ouvrage de Vivi Koffi, Paul Laurin et André Moreau intitulé «Quand l'école se prend en main», est particulièrement pertinent et intéressant. La lecture complète de cet ouvrage est pertinente et pourrait s'avérer fort inspirante pour le gestionnaire débutant. Néanmoins, dans le cadre de la démarche qui sera proposée dans cette communication, le chapitre 4 devrait faire l'objet d'une attention particulière puisqu'il y est question des avantages et des impacts de la gestion en collégialité dans le milieu scolaire. On y explique aussi les conditions préalables à l'apparition d'une réelle gestion en collégialité.

En lien direct avec le concept de collégialité, l'apprentissage organisationnel (AO) est un concept très intéressant à approfondir par le nouveau gestionnaire. Il s'agit d'une théorie qui s'intéresse au changement dans les organisations et qui vise à la création d'organisations apprenantes. Une organisation apprenante étant une organisation axée sur le changement et le partage des responsabilités. Deux lectures particulièrement intéressantes à ce sujet sont «*Leadership for organisational learning and improved student outcomes- what do we know ?*» dans lequel on retrouve une description détaillée des moyens à adopter par un responsable d'établissement pour provoquer le changement et un ouvrage de Mohr et Dichter intitulé «*Building a learning organisation*» qui s'intéresse entre autres aux différents stades d'évolution d'une organisation vers l'organisation apprenante.

Chapitre 2 : Communication de l'expertise

2.1 Les difficultés rencontrées

2.1.1 La volonté de faire vite et bien

La principale difficulté rencontrée par les nouveaux directeurs adjoints en fonction est probablement liée à leur grande volonté de démontrer rapidement, face au personnel de l'école, un niveau de compétence acceptable. Dans ce contexte, beaucoup de nouveaux adjoints seront réticents à déléguer certaines tâches. Ils auront tendance à en faire beaucoup trop par eux-mêmes pour s'assurer de la qualité du travail réalisé. Ils auront aussi tendance à essayer de répondre rapidement à l'ensemble des demandes qui leur sont présentées toujours dans l'objectif d'obtenir une certaine reconnaissance de la part du personnel. C'est probablement la principale raison pour laquelle beaucoup de jeunes gestionnaires abandonnent la profession après une ou deux années d'exercice, épuisés et découragés par la lourdeur de la tâche.

2.1.2 La lourdeur de la tâche du directeur adjoint

Parmi l'ensemble des éléments qui viennent alourdir la tâche des adjoints, le suivi d'élèves et l'encadrement disciplinaire est sans aucun doute celui qui aura le plus de poids. Les rencontres spontanées d'élèves en crise ou en difficulté, les rencontres et téléphones avec des parents, les rencontres avec les enseignants, les réunions pour l'élaboration de plans d'intervention adaptés, etc. sont des tâches qui peuvent englober près de 80% du temps de présence à l'école d'un directeur adjoint. Ce dernier se retrouve donc souvent dans l'obligation d'augmenter son nombre d'heures au travail pour arriver à assumer le reste des tâches liées à ses obligations de gestionnaire. Selon le cas, un directeur adjoint pourra assumer entre 10 et 15 dossiers autres que l'encadrement disciplinaire des élèves. Il devra donc trouver le temps nécessaire pour y arriver.

Pour réduire de façon significative le temps consacré au suivi d'élèves et ainsi permettre d'alléger de façon considérable sa tâche, le directeur adjoint a tout avantage à analyser rapidement la situation de son école en ce qui concerne l'équipe des services en soutien

aux élèves. Cette équipe, si elle bien organisée, devrait être en mesure de répondre à la quasi-totalité des besoins liés au suivi et à l'encadrement des élèves. Pour arriver à faire en sorte que ces services soient bien gérés et coordonnés, cette communication propose une démarche éprouvée. Cette démarche sera décrite dans les prochains paragraphes à travers une description des solutions possibles au problème de l'encadrement disciplinaire des élèves et de la responsabilisation des enseignants et autres intervenants de l'école à cet égard.

De nombreux pièges et difficultés devraient être contournés par le gestionnaire grâce à l'expertise détaillée dans cette communication. Parmi ceux-ci il faut mentionner

- 1) la réticence aux changements de l'équipe-école,
- 2) la difficulté de faire en sorte que les changements proposés soient durables.
- 3) la perception souvent négative des enseignants face à une décision venant de la direction

L'adhésion du personnel à la démarche proposée est un élément non négligeable à cet effet.

2.2 Les stratégies à adopter

2.2.1 Concernant la réticence aux changements de l'équipe-école

Pour amorcer et justifier la démarche entreprise par le directeur adjoint il va de soi que la volonté d'alléger sa tâche ne peut représenter un argument valable et rassembleur auprès de l'équipe-école. Cette démarche, bien qu'elle aura une incidence marquée sur la tâche de l'adjoint, a aussi le mérite de faire en sorte que les élèves soient mieux servis dans l'école et que l'ensemble des intervenants en bénéficient à travers l'augmentation de leur efficacité et la reconnaissance de leur travail. En d'autres termes, tout le monde y gagne. Il demeure que l'une des portes d'entrée les plus évidentes pour mettre la démarche en mouvement est la convention collective nationale des enseignants qui vient encadrer, plus que jamais, la mise en place des services aux élèves dans les écoles. Ainsi, toute la démarche devrait être justifiée par la volonté de faire les choses en conformité avec

l'entente nationale des enseignants, ce qui devrait automatiquement convaincre ces derniers de l'obligation d'y participer.

La gestion participative, ou la prise de décision en collégialité sont des principes qui ont fait leurs preuves dans les organisations d'aujourd'hui. La démarche dont il est question ici repose essentiellement sur ces principes. En faisant en sorte que la réorganisation et la coordination des services soient pensées et planifiées non pas par le directeur, mais bien par une équipe multidisciplinaire dont il fait partie, ce dernier s'assure d'une certaine adhésion de l'ensemble de l'équipe-école et s'assure aussi de la pérennité des mesures mises en place. Il faut néanmoins mentionner que gestion participative n'est pas synonyme de délégation de pouvoir. Il est plutôt question, dans le cas qui nous occupe, d'un certain partage du pouvoir. Ce partage doit néanmoins être soigneusement planifié.

Dès son entrée en fonction, le directeur adjoint devrait s'appliquer à bien connaître le personnel de son école. Il devrait s'appliquer à identifier ses alliés ainsi que les individus qui risquent de tenter de faire obstacle à la bonne marche des choses. Cette étape est cruciale dans la mesure où la collaboration de l'ensemble de l'équipe-école sera nécessaire à la réorganisation des services aux élèves. Sans cette collaboration, toute tentative d'imposer un nouveau modèle de gestion des services sera voué à l'échec à brève ou à longue échéance. La première étape consiste donc à identifier, au sein du personnel professionnel et enseignant de l'école, des individus positifs et idéalement influents auprès de leurs collègues, qui accepteront de participer à une démarche de réorganisation des services aux élèves. Le comité ainsi formé deviendra la pierre angulaire de l'ensemble de la démarche qui sera décrite plus loin.

Bien connaître son personnel c'est aussi prendre le temps de s'approprier les rôles et responsabilités de chacun. Pour y arriver, il devra avant tout faire l'inventaire des personnes ressources à sa disposition ainsi que les catégories d'emplois auxquelles ils appartiennent. L'adjoint devrait ensuite s'informer adéquatement en consultant les documents légaux pertinents tels que l'entente nationale des professionnels et du personnel de soutien par exemple. Cette démarche lui permettra de vérifier si chaque individu qui compose son équipe joue bien le rôle qui devrait lui revenir.

Finalement, pour tracer un portrait plus juste de la situation l'adjoint devra répertorier et analyser l'ensemble des procédures, formulaires et autres documents ou moyens en application dans l'école concernant l'encadrement disciplinaire des élèves, la référence à des services spécialisés dans l'école ou à l'externe, la communication entre les intervenants de l'école, le code de vie et la séquence d'intervention prévue auprès des élèves. Dans bien des cas, l'adjoint pourra constater des lacunes importantes au niveau de la communication et de la reddition de compte. Il constatera aussi dans bien des cas une grande confusion en ce qui concerne les procédures à suivre par les enseignants pour recommander un élève à des services. On trouvera différents formulaires plus ou moins utilisés. On constatera que certaines références se font de façon informelle et spontanée d'un enseignant à un professionnel par exemple. On constatera aussi dans certains cas l'absence presque totale de mécanismes de communication efficaces entre les intervenants. Toute cette confusion, qui est généralement liée en partie à l'entrée en fonction d'un nouveau directeur et à l'abandon voulu ou non, de certaines pratiques de son prédécesseur, fait en sorte que moins d'élèves peuvent bénéficier de services adéquats, que ces services arrivent souvent trop tard, et que ces services sont de mauvaise qualité.

2.2.2 Concernant la difficulté de faire en sorte que les changements proposés soient durables

Le premier mandat du comité de travail qui sera formé sera donc de faire en sorte de simplifier au maximum les procédures, formulaires et autres documents liés à l'organisation et à la coordination des services aux élèves.

Convenir d'une séquence d'intervention unique est une étape essentielle dans la mise en place du changement proposé. Pour faire en sorte que le travail du comité soit plus efficace, il est recommandé que le directeur adjoint soumette une proposition de séquence d'intervention, qu'il aura préparé au préalable, au comité. Ce dernier pourra y apporter les corrections voulues et après quelques rencontres une version finale du document pourra être réalisée (annexe 1). La séquence d'intervention se veut une référence

concrète, brève et très précise des étapes à suivre par un enseignant qui constate des difficultés chez l'un de ses élèves. Cet outil devra être diffusé à tous dès que possible et viendra remplacer tout autre document visant à présenter une procédure d'intervention ou de référence à des services dans l'école. Il sera question un peu plus loin de la façon appropriée de diffuser le document au personnel de l'école.

Lors des séances de travail, le directeur adjoint doit avant tout s'assurer que la séquence d'intervention renvoie l'enseignant à ses responsabilités vis-à-vis de l'élève. Cet élément est très important dans la mesure où il permet d'éviter les références hâtives ou prématurées à des services professionnels ou même à la direction de l'école. La convention nationale des enseignants apporte des précisions très utiles et pertinentes à ce sujet.

Ce document viendra aussi préciser la procédure à suivre en ce qui concerne la référence d'élèves à du personnel de soutien et professionnel. Dans le but de simplifier au maximum cette procédure, un formulaire de référence unique sera créé en collaboration avec le comité (annexe 2). Ce formulaire unique viendra remplacer tout autre formulaire ayant été utilisé dans le passé. Encore une fois, l'objectif est de simplifier au maximum la démarche à suivre dans le but d'en assurer un meilleur contrôle par la direction.

La convention nationale des enseignants encadre de façon très rigoureuse le concept de service à l'élève. Il faut savoir que les enseignants ont droit à une compensation monétaire lorsque le nombre d'élèves de leur classe dépasse 32. Le calcul du nombre d'élèves est lié à la codification de ces derniers. Ainsi, un élève ayant la cote 12, par exemple, aura une valeur supérieure à 1 dans le calcul. L'élève se voit attribuer une cote lorsque malgré les services mis en place, ses difficultés persistent et représentent un surplus de travail pour l'enseignant. Dans cette mesure, il faut comprendre que la procédure de référence aux services se doit d'être bien encadrée et contrôlée par la direction de l'école. C'est ce qui permet l'utilisation d'un formulaire unique de référence. L'entente nationale précise d'ailleurs qu'un formulaire de signalement d'un élève

présentant des difficultés persistantes doit être élaboré dans chaque école. Certains éléments de ce formulaire sont même prescrits.

2.2.3 Concernant la perception souvent négative des enseignants face à une décision venant de la direction de l'école.

Pour s'assurer que le message soit reçu positivement par l'équipe-école, il est primordial que les documents soient présentés conjointement avec le comité impliqué. Il est même préférable d'accorder le plus de place possible aux enseignants et autres membres du personnel impliqués.

Les documents sont remis à chaque membre du personnel et entre en application sur le champ. Toute demande doit être présentée à l'aide du formulaire unique et remise en main propre à la direction. Ainsi, si le directeur qui constate que l'enseignant n'a pas respecté les étapes prescrites, il retournera ce dernier à ses obligations. Lorsque la demande est justifiée, il l'achemine au professionnel concerné et une copie est déposée au dossier d'aide de l'élève. Le directeur confirme par écrit, sur le formulaire, que la demande a été transmise à la personne concernée. Une copie est envoyée à l'enseignant qui a présenté la demande.

Dans ce contexte, le directeur devient en quelque sorte un aiguilleur des services. Cette situation lui permet de prendre connaissance de toutes les demandes effectuées et d'en assurer le contrôle. Une fois par cycle, il réunit l'équipe des services pour faire le point et partager l'information concernant les cas d'élèves suivis. De cette façon, tous les intervenants collaborent et s'assurent de donner aux élèves le meilleur service possible.

Chapitre 3 : Réflexions professionnelles

3.1 Une vision du rôle de l'adjoint

Le rôle du directeur adjoint ne devrait en aucun cas se limiter à la gestion de cas d'élèves. Dans les faits, le directeur adjoint devrait assurer un certain leadership pédagogique auprès de son équipe. Il devrait aussi être en mesure d'assurer une supervision adéquate de son équipe d'enseignants dans le but de s'assurer de la qualité de leur enseignement auprès des élèves. Son rôle devrait lui permettre d'encourager et de favoriser la mise en place d'activités à caractère pédagogique, de veiller à l'application de méthodes pédagogiques innovatrices en classe, et d'agir en tant que guide et de support auprès de son équipe. Si tel était le cas, il est probable que la profession aurait bien meilleure réputation et que le recrutement serait plus facile. Il faut donc continuer de tendre vers cet idéal et continuer à transformer l'image traditionnelle du directeur adjoint auprès des enseignants bien sûr, mais aussi auprès du personnel de soutien, des parents et des élèves.

Cette communication n'a pas la prétention d'apporter une solution unique au problème de la lourdeur de la tâche des adjoints, mais a plutôt pour but de favoriser une intégration rapide dans la fonction de directeur adjoint en insistant sur l'importance de retourner les intervenants de l'école à leurs obligations respectives. En utilisant l'approche participative, l'adjoint aura l'opportunité de se faire valoir en tant que leader tout en témoignant d'une attitude d'ouverture face à l'équipe-école. Il évite ainsi d'avoir à se placer dans des situations de confrontation avec son personnel comme c'est souvent le cas lorsque les décisions sont prises de façon unilatérales par la direction d'école.

3.2 La recette du succès en matière de gestion scolaire

Partout à travers le monde, principe de collégialité fait présentement l'objet de recherches poussées et ce, particulièrement au sein du milieu scolaire. La réforme de l'éducation qui touche aujourd'hui le Québec s'inscrit dans le cadre d'une réforme que l'on pourrait qualifier de planétaire au niveau de l'éducation. On remarque en effet que depuis les dernières années de nombreux pays à travers le monde s'interrogent sur les moyens à utiliser pour actualiser et mieux adapter leurs systèmes d'éducation à la réalité

contemporaine. La nature des recherches porte, entre autres, sur l'impact de la collégialité sur l'efficacité des enseignants et sur le rendement scolaire en général. Les résultats de ces recherches commencent maintenant à faire surface et il apparaît clairement que les écoles et les directions qui ont choisi ce type de gestion en sont sorties grandes gagnantes. La collégialité est donc un mode de gestion qui semble porter fruit, et ce, à plusieurs niveaux.

«Des recherches consacrées à la prise de décision dans l'enseignement primaire et secondaire australien constatent que plus les enseignants ont une perception positive du processus de décision en milieu scolaire, plus ils ont le sentiment que le corps enseignant exerce une influence et un contrôle. L'analyse de cette base de données montre que lorsque les enseignants du secondaire ont le sentiment que la prise de décision se fait dans un esprit de collégialité, de collaboration et de consultation et qu'elle laisse une place suffisante à la participation, la décision est de nature à susciter chez les élèves une perception plus positive de leur établissement et de ses enseignants, ainsi que de leurs rapports humains et de leur propre performance que lorsqu'elle est imposée par la hiérarchie ou lorsqu'elle n'est pas propice à une large participation des enseignants» (Mulford, 2003, P.19)

On peut donc affirmer que la collégialité est non seulement souhaitable en ce qui concerne l'efficacité des enseignants et du personnel voué aux services à l'élève, mais qu'elle représente aussi un avantage indéniable pour la réussite scolaire. D'autres études viennent d'ailleurs confirmer l'hypothèse selon laquelle le type de gestion d'une école a une incidence directe sur la réussite des élèves. Dans une étude de Day et al. (2000), les auteurs concluent en disant que «les résultats des recherches menées dans différents pays et dans divers contextes scolaires font apparaître une forte incidence des processus de direction sur l'efficacité et l'amélioration en milieu scolaire...» (Ibid, p.20).

Une autre étude réalisée par MacBeath (1998), portant sur les directeurs d'école du Danemark, d'Écosse d'Angleterre et de l'Australie, apporte un autre argument en faveur de la mise en place d'une gestion axée sur la collégialité. Cette étude a en effet permis d'identifier un certain nombre de caractéristiques liées à un mode de gestion efficace. Les conclusions de cette étude rapportent qu'un bon directeur est un directeur «impliqué, qui œuvre au côté de ses collègues, qui respecte l'autonomie de ses enseignants et les protège

des exigences extérieures, qui voit loin et qui anticipe le changement. Il prépare son personnel et lui évite d'être surpris ou désarmé» (MacBeath, 1998)

3.3 Le profil d'un bon directeur

Toujours selon Macbeath, ce qui ressort systématiquement des études menées sur l'efficacité de la direction d'établissement scolaire est que l'autorité ne doit pas être exercée par une seule personne, mais bien par un ensemble d'individus dans différents contextes organisationnels. L'une des études les plus intéressantes menées sur le sujet a été réalisée aux États-Unis par McLaughlin et Talbert (2001). Ces derniers ne sont pas arrivés à trouver le moindre exemple d'un directeur qui aurait réussi à améliorer le sort de son école secondaire par l'entremise d'un projet éducatif original et avant-gardiste ou simplement par ses qualités personnelles de leader. Ils en sont plutôt arrivés à la conclusion qu'il n'existait aucun portrait clair de ce qu'est une bonne direction d'école. Par contre, il s'est révélé que les bons directeurs étaient ceux qui provenaient de milieux professionnels variés et qui avaient de la facilité à collaborer avec les enseignants. Les bons directeurs sont ceux qui respectent la culture enseignante et qui font ce qu'ils peuvent pour leur venir en aide dans l'exécution de leur tâche (McLaughlin & Talbert, 2001). Bref, on peut affirmer que les bons directeurs sont souvent reconnus comme étant ceux qui savent faire confiance au professionnalisme des membres de leur équipe.

Conclusion

La plupart des individus qui se retrouvent du jour au lendemain au poste de directeur adjoint d'une école secondaire n'ont aucune expérience de gestion préalable. Ce sont généralement des enseignants possédant un minimum de 5 années d'expérience et qui détiennent une solide expertise au niveau de la gestion de classe en plus de bénéficier d'une bonne connaissance de la clientèle que représentent les élèves de niveau secondaire. L'une des principales caractéristiques de l'entrée en poste de direction adjointe au secondaire est trop souvent, et malheureusement, l'absence totale de mesures transitoires qui permettraient à l'individu concerné de mieux saisir les différentes facettes de son rôle dès les premiers jours de son entrée en fonction. Ainsi, on constate souvent que les nouveaux directeurs adjoints sont laissés à eux-mêmes, parachutés dans leurs nouvelles fonctions sans que de réelles mesures d'intégration ne soient mises en place. L'individu devra donc apprendre, par lui-même, les rudiments de son nouvel emploi. Dans ce contexte, seule l'expérience fera en sorte que ce dernier développera les stratégies adéquates à l'exercice de ses fonctions. Il devra commettre des erreurs, vivre des échecs et des réussites pour en arriver, après une période plus ou moins longue, à un certain niveau d'efficacité et de compétence. De façon générale, il est possible d'affirmer qu'un directeur adjoint prendra près de 3 années pour atteindre son plein rendement. Néanmoins, il apparaît que si certaines informations ou expertises étaient transmises adéquatement dès l'entrée en fonction de ce dernier, il est fort à parier qu'il atteindrait sa pleine efficacité dans des délais beaucoup plus raisonnables.

La présente communication devrait donc permettre aux nouveaux directeurs adjoints en fonctions de mettre en place des mécanismes leur permettant d'éviter certains pièges qui caractérisent les débuts de carrière dans cette fonction. En responsabilisant l'ensemble des intervenants de l'école face aux problèmes liés à l'encadrement disciplinaire des élèves, le directeur adjoint fera en sorte de transformer sa tâche, son rôle et son image dans l'école. Il pourra agir en tant que gestionnaire et permettra aux membres de son équipe d'assumer entièrement leurs responsabilités. Ce faisant, il rehaussera l'estime de ces derniers et permettra l'apparition d'une réelle organisation apprenante évoluant dans un esprit de collégialité.

BIBLIOGRAPHIE

Références légales et administratives

Disposition liant le comité patronal et la centrale des syndicats du Québec (CSQ) pour les professionnels de l'éducation au Québec.

Disposition liant le comité patronal et la centrale des syndicats du Québec (CSQ) pour les enseignants.

Loi sur l'instruction publique.

Références théoriques

Mulford, Bill. (2003) *L'évolution des fonctions de directions en milieu scolaire et son incidence sur l'efficacité des enseignants et des établissements*. Université de Tasmanie (document PDF).

Macbeath, J. (ed.).(1998). *Effective school leadership: Responding to change*. London: Paul Chapman.

McLaughlin, M.,&Talbert, J. (2001). *High school teaching in context*. Chicago: University of Chicago Press.

Mintzberg, H. (1989). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Édition d'Organisation.

Koffi, V., Laurin, P., Moreau, A.(1998). *Quand l'école se prend en main*. Québec : Presses de l'Université du Québec.