

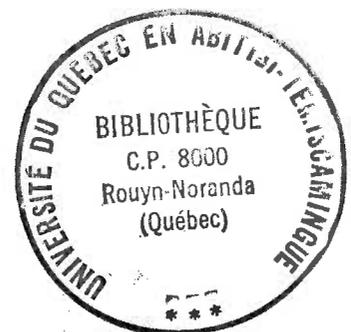
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

IMPLANTATION D'UNE APPROCHE  
PARTICIPATIVE DANS LA GESTION  
D'UNE ÉCOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

PAR  
CAROL BRASSARD  
SOUS LA DIRECTION DE  
CHARLES BERGERON

RAPPORT DE RECHERCHE PRÉSENTÉ DANS LE CADRE  
DU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN ÉDUCATION  
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

AVRIL 1990





# BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

## Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

## T A B L E D E S M A T I E R E S

<i>L'INTRODUCTION.....</i>	<i>5</i>
<i>1. UNE EXPÉRIENCE DE GESTION D'UNE ÉCOLE SECONDAIRE....</i>	<i>8</i>
<i>1.1 L'évolution de la gestion.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2 L'équipe de gestion.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3 La problématique de gestion.....</i>	<i>19</i>
<i>2. UNE APPROCHE PARTICIPATIVE DANS LE PROCESSUS DE GES- TION.....</i>	<i>25</i>
<i>2.1 Le management.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2 La participation comme style de gestion.....</i>	<i>29</i>
<i>2.3 La gestion participative par objectifs.....</i>	<i>33</i>
<i>2.4 La gestion participative en milieu scolaire... </i>	<i>34</i>
<i>3. L'INTENTION, LE BUT, LES OBJECTIFS ET L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE, L'ÉQUIPE DE DIRECTION, LE PLAN DE TRAVAIL, LES LIMITES ET LES RETOMBÉES DE LA RECHER- CHE.....</i>	<i>38</i>
<i>3.1 L'intention.....</i>	<i>39</i>
<i>3.2 Le but.....</i>	<i>39</i>
<i>3.3 Les objectifs et l'approche méthodologique....</i>	<i>39</i>
<i>3.4 L'équipe de direction.....</i>	<i>41</i>
<i>3.5 Le plan de travail.....</i>	<i>42</i>
<i>3.6 Les limites.....</i>	<i>51</i>
<i>3.7 Les retombées.....</i>	<i>51</i>

4.	<i>LES ACTIONS MISES EN PLACE, LES OBSERVATIONS QUI S'EN DÉGAGENT ET LEUR APPRÉCIATION.....</i>	54
4.1	<i>Le plan d'évacuation de l'école.....</i>	55
4.2	<i>La politique relative aux examens et aux inscriptions au bulletin.....</i>	59
4.3	<i>La politique relative aux activités étudiantes.....</i>	65
4.4	<i>La politique de présence des élèves à l'école.....</i>	69
4.5	<i>La politique relative au service de documentation et au service audio-visuel.....</i>	73
4.6	<i>La politique relative au service des premiers soins et au service santé-jeunesse.....</i>	77
4.7	<i>Le plan d'affectation des ressources humaines dans l'école.....</i>	81
4.8	<i>Les priorités et le plan d'action de l'école..</i>	86
5.	<i>L'INTERPRÉTATION DE L'EXPÉRIENCE.....</i>	91
5.1	<i>L'appréciation du vécu de l'action.....</i>	92
5.2	<i>L'évolution de la pratique de gestion dans le milieu.....</i>	101
	<i>LA CONCLUSION.....</i>	114

<i>LES ANNEXES.....</i>	<i>117</i>
1. <i>Résultats de l'évaluation des pratiques administratives du directeur.....</i>	<i>118</i>
2. <i>Profil de la gestion du vécu de l'école.....</i>	<i>119</i>
3. <i>Extraits de la loi sur l'instruction publique (1988).....</i>	<i>120</i>
4. <i>Gamme des styles de direction.....</i>	<i>138</i>
5. <i>Organigramme concernant l'évacuation de l'établissement.....</i>	<i>139</i>
6. <i>Page-titre d'un examen.....</i>	<i>140</i>
7. <i>Directives générales aux surveillants d'examen.....</i>	<i>141</i>
8. <i>Modification d'un résultat d'examen.....</i>	<i>142</i>
9. <i>Grille de présentation d'une activité.....</i>	<i>143</i>
10. <i>Relevé quotidien des absences.....</i>	<i>144</i>
11. <i>Formule de référence d'un élève absent à un cours.....</i>	<i>144</i>
12. <i>Compilation hebdomadaire des absences.....</i>	<i>145</i>
13. <i>Réservation d'un magnétophone.....</i>	<i>146</i>
14. <i>Demande d'enregistrement d'émissions.....</i>	<i>146</i>
15. <i>Chefs de groupe au secondaire.....</i>	<i>147</i>
16. <i>Organigramme de l'école.....</i>	<i>148</i>
17. <i>Résultats de l'analyse du fonctionnement de l'école.....</i>	<i>149</i>
<i>LES RÉFÉRENCES.....</i>	<i>154</i>
<i>LA BIBLIOGRAPHIE.....</i>	<i>157</i>

*L'INTRODUCTION*

*Gérer une école secondaire polyvalente au Québec relève, la plupart du temps, du défi. Puisque cette forme d'organisation de l'enseignement n'est établie que depuis une vingtaine d'années, les modèles de gestion mis en place reposent sur une faible tradition.*

*Préoccupé par le souci d'impliquer chacun des membres de l'équipe de direction dans la gestion de l'école, l'auteur de cette recherche tentera d'implanter une approche participative dans la gestion d'une école secondaire polyvalente.*

*Pour ce faire, il rendra compte de son expérience comme directeur d'une école secondaire en tentant de présenter l'évolution de sa gestion, l'équipe de gestion et en spécifiant l'implication des collaborateurs immédiats. Par la suite, il se documentera sur les différentes théories de management pour découvrir ce qu'est la participation comme style de gestion, les caractéristiques de la gestion participative par objectifs et son adaptabilité au milieu scolaire.*

*Ce travail de recherche s'articule donc essentiellement autour de huit objectifs qui prennent la forme d'actions stratégiques devant favoriser la participation des directeurs adjoints quant aux manières de faire et quant aux actions à privilégier.*

*A partir des actions mises en place, des observations retenues et des appréciations faites, l'on en présentera les résultats en faisant état des implications pratiques et théoriques de cette recherche. Essentiellement, cette recherche aura permis, grâce à son approche souple mais balisée, de favoriser l'émergence d'une pratique de gestion*

*participative dans ce milieu. Bien qu'à peine installée sur ces assises, cette pratique administrative, par les manières de faire mises en place, viendra déterminer le modèle de gestion à privilégier et à développer.*

## *Chapitre 1*

*Une expérience de gestion d'une école secondaire*

## 1. Une expérience de gestion d'une école secondaire

### 1.1 L'évolution de la gestion

Le système scolaire québécois s'est développé au cours des ans sous l'influence de l'Église et de l'État. A travers les courants de centralisation et de décentralisation, s'est établi un réseau d'institutions privées et publiques qui, dans le secteur public, a pris la forme d'un système bi-confessionnel quant aux structures. A l'ère de la révolution tranquille, dans la foulée du Rapport Parent<sup>(1)</sup> publié en 1963, le Québec s'est doté d'un réseau d'écoles secondaires polyvalentes publiques, concrétisant ainsi le voeu de démocratisation et d'accessibilité de l'enseignement que l'on traduisait alors par les slogans "l'école pour tous" et "qui s'instruit s'enrichit".

La Cité étudiante Polyno de La Sarre, en Abitibi-ouest, fut l'une des premières écoles secondaires polyvalentes à voir le jour au Québec. Elle fut inaugurée en 1967. Cette école offre des services aux mille cinq cents élèves des vingt-neuf villes ou villages de la Commission scolaire Abitibi. Elle dispense des programmes d'enseignement général, d'enseignement professionnel et des services d'adaptation scolaire.

Au sein de la Commission scolaire Abitibi, la Cité étudiante Polyno jouit d'un statut particulier à bien des égards. Elle cohabite avec le personnel du centre administratif de la Commission scolaire et avec l'école "privée" de musique. Elle partage des locaux avec le service d'éducation des adultes, le Collège, l'Université et la municipalité.

A la tête de cette école, arrive, en juillet 1984, un nouveau directeur. Dans ses bagages, se retrouvent un baccalauréat ès arts, un baccalauréat en pédagogie, un baccalauréat spécialisé en sciences de l'éducation et une expérience fort variée: enseignant au secondaire pendant cinq ans, conseiller pédagogique en français pendant un an, directeur adjoint au secondaire pendant quatre ans et directeur de différentes écoles primaires pendant huit ans.

Pour partager la gestion de cette école qui se subdivise au plan pédagogique et au plan physique en trois secteurs, on y retrouve trois directeurs adjoints (deux nouveaux et un ancien) qui encadrent entre quatre cents et cinq cent cinquante élèves et qui supervisent entre vingt-cinq et trente enseignants. Tout ce qui touche à l'aspect matériel (achats, gestion financière, entretien des biens et de la bâtisse) relève d'un adjoint administratif et d'un contremaître d'entretien.

Cette équipe de gestion, fortement renouvelée, s'attaque ainsi au premier mandat reçu du directeur général de la Commission scolaire, celui de restructurer l'école pour y assurer un vécu cohérent tant pour les élèves que pour les personnels, tout en tenant compte du régime pédagogique et des conventions collectives en vigueur. Un an et demi plus tard, elle se verra confier, comme second mandat, la réorganisation de cette même école afin d'y accueillir le premier cycle du secondaire (environ quatre cents élèves, une trentaine d'enseignants et un autre directeur adjoint). Ces deux mandats ont été remplis de façon satisfaisante, avec célérité et dans un climat de confiance mutuelle.

*Durant ces deux premières années, le directeur assumait un leadership fort, où la prise de décision est centralisée. A ses débuts du moins, cette centralisation des pouvoirs se justifiait par le peu d'expérience en gestion chez les directeurs adjoints et leur goût et leur besoin de s'appuyer sur un directeur expérimenté.*

*Après deux ans, l'équipe avait rempli avec succès les deux mandats qui lui avaient été confiés. Au bord de l'épuisement physique, le directeur sentit le besoin de faire le point sur ses pratiques professionnelles afin de les rationaliser. En août 1986, en vue de procéder à cette analyse, il utilisa un outil diagnostique intitulé: Auto-appréciation sur les pratiques administratives et pédagogiques - questionnaire aux directeurs d'école - M.E.Q. 1986.<sup>(2)</sup> (Annexe 1).*

*La première partie du document traite des principales activités de gestion d'une école et des connaissances liées à cette fonction. Tour à tour, il est ainsi question de la gestion des services éducatifs, de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, de la participation à la gestion d'une école, des relations de l'école avec le milieu desservi, des relations avec les élèves et du développement personnel dans la fonction. La deuxième partie identifie un certain nombre de techniques de gestion que le directeur d'école peut utiliser dans le cadre de son activité de gestion. Ces techniques à maîtriser concernent le processus de gestion, la prise de décision, la gestion des conflits, la supervision de l'enseignement, l'évaluation du rendement et l'animation des réunions.*

A l'aide de cet outil, le directeur a donc précisé sa façon de faire et d'être relativement aux activités de gestion et son degré de maîtrise et d'utilisation des techniques de gestion. Parmi les points faibles identifiés lors de cette auto-évaluation, deux retiennent son attention: la participation des divers agents à la vie de l'école et le processus de gestion.

Sous l'angle de la participation des divers agents à la vie de l'école, l'on a découvert que, bien que les comités représentants des différentes catégories d'intervenants soient régulièrement consultés, il n'y avait aucun mécanisme de concertation de mis en place pour favoriser l'implication dynamique de ces différents agents à la vie de l'école.

Par rapport au processus de gestion, le directeur a nettement identifié l'absence de définitions précises des attentes propres à chaque activité et à chaque agent d'éducation et établies en collaboration avec les personnes intéressées. Enfin, l'absence d'un calendrier pour le cheminement des principales étapes de réalisation des projets nouveaux et importants fut identifiée comme problématique.

L'analyse de la pratique professionnelle fut complétée à l'aide d'un autre instrument, l'Analyse du vécu confessionnel catholique de l'école.<sup>(3)</sup> (M.E.Q. 1986) (Annexe 2). L'instrument d'analyse du vécu confessionnel catholique des écoles vise à faciliter, pour un milieu donné, la vérification de la qualité de vie de l'école en fonction de critères relatifs à sa dimension confessionnelle. Cet instrument, conçu pour des groupes, ne vise pas l'expression d'opinions in-

dividuelles mais plutôt la création d'un climat de réflexion et d'échange sur la vie d'un milieu. L'utilisation de l'instrument prépare ainsi les répondants à des prises de décision: changements d'orientation, redéfinition des objectifs de l'école, etc. L'instrument s'adresse à toute école qui intègre un vécu catholique, quel que soit son statut juridique confessionnel; il s'intéresse avant tout à l'esprit qui anime un milieu.

En mai 1987, un groupe de travail composé de deux représentants du comité des élèves, de deux parents délégués du comité d'école, de deux professionnels, de quatre enseignants, choisis par le directeur adjoint du secteur, des quatre directeurs adjoints et du directeur procède à l'évaluation du vécu de l'école à l'aide de cet instrument.

Les données recueillies ont permis d'identifier deux points faibles: la participation des partenaires à la planification et les réseaux de communication.

Par rapport à la participation des parents, l'on note que l'école favorise peu leur implication dans la préparation et le déroulement des activités proposées aux élèves. Sous cette dimension, on y décèle également que le personnel de l'école a rarement l'occasion de réfléchir sur la manière dont on transmet les valeurs et qu'il n'est pas impliqué lors de l'établissement des priorités éducatives.

Quant aux réseaux de communication établis dans cette école, les résultats de l'analyse nous informent qu'elle ne prend pas les moyens nécessaires pour faire

connaître à tous les intervenants les objectifs qu'elle veut poursuivre et qu'elle ne renseigne pas suffisamment les parents sur les contenus des programmes d'études.

L'évaluation de ses pratiques administratives a permis au directeur de déceler quatre éléments problématiques: l'insatisfaction chez certains agents, l'incompréhension des décisions par certains agents, la non-adhésion de quelques agents à certaines décisions et la difficulté à opérationnaliser la participation des divers agents à la prise de décision.

Par ailleurs, ces évaluations mirent en lumière le goût d'une plus grande implication à la gestion de l'école chez les collaborateurs immédiats. Cette volonté de participer va d'ailleurs de pair avec les tendances récentes que connaît le milieu de l'éducation au Québec.

L'École québécoise (1979) annonce le changement en éducation par l'introduction du projet éducatif propre à chaque école, projet élaboré en concertation avec toutes les catégories d'intervenants et géré par le directeur de l'école. La Loi 30 (1979) viendra renforcer la participation des parents en leur octroyant deux postes au sein du Conseil des commissaires. Cette percée des parents dans la structure décisionnelle sera annonciatrice des orientations retenues par le ministère de l'Éducation et définies, dix ans plus tard, dans la refonte de la Loi sur l'instruction publique (Loi 107 - 1988).

*Cette refonte de la Loi sur l'instruction publique établit les structures de participation tant au niveau de l'école que de la Commission scolaire. Au niveau de la Commission scolaire, la Loi 107 (1988) établit, entre autres, le Conseil des commissaires (articles 143 à 178) et son comité exécutif (articles 179 à 182), le comité consultatif de gestion formé du directeur général, des directeurs d'école et des membres du personnel cadre de la Commission (articles 183 et 184) et le comité de parents (articles 189 à 193) (Annexe 3).*

*Au niveau de l'école, en plus d'y préciser le rôle clé du directeur et des directeurs adjoints (articles 41 à 54), l'on y maintient l'organisme consultatif qu'est le comité d'école (articles 83 à 93) et l'on y instaure le conseil d'orientation (articles 55 à 82) (Annexe 3). A la fois consultatif et décisionnel, le conseil d'orientation, apparenté quelque peu à un conseil d'administration, consacre la participation des différents intervenants (parents, enseignants, professionnels et autres) à la gestion de l'école.*

*Il en ressort donc que l'ensemble du discours ministériel invite le directeur d'école à assumer son rôle de gestionnaire selon une approche participative. D'ailleurs, la refonte de la Loi sur l'instruction publique (Loi 107 - 1988) collige toutes les orientations véhiculées à ce sujet dans les documents officiels précédents et encadre cette notion par l'article 45 où l'on précise que "le directeur de l'école... favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école."<sup>(4)</sup> (Loi 107 - 1988).*

## 1.2 L'équipe de gestion

Cinq personnes différentes se succédèrent à la direction de la Cité étudiante Polyno au cours de ses quinze premières années d'existence. A cela, il faut ajouter un nombre élevé de changements chez les directeurs adjoints. Une grande instabilité du personnel de direction contraste avec une forte stabilité du personnel enseignant, du personnel professionnel et du personnel de soutien, lesquels, pour la plupart, y travaillent depuis son ouverture.

A l'été 1984, le sixième directeur de cette école arrive à la tête d'une équipe jeune qui privilégie l'encadrement pédagogique des élèves et des enseignants concernés. Cette équipe se compose d'un directeur, de trois directeurs adjoints, chacun étant responsable d'un secteur à l'intérieur de l'école, d'un adjoint administratif et d'un contremaître d'entretien.

A la tête du secteur professionnel et de l'adaptation scolaire, l'on retrouve le directeur adjoint déjà en poste depuis deux ans. Il est âgé de trente-neuf ans. Détenteur d'une formation universitaire en adaptation scolaire, ce dirigeant formé en relations humaines favorise un travail en collaboration.

En formation générale, en quatrième et cinquième secondaire, arrive un nouveau directeur adjoint, âgé de trente-huit ans, détenteur d'une formation universitaire en pédagogie et d'une expérience de dix ans à titre de conseiller pédagogique à l'éducation des adultes et à l'enseignement secondaire. Centré sur la tâche, il

*devient le pédagogue expert auprès de son équipe d'enseignants et au sein de l'équipe de direction.*

*Le troisième secteur, celui de la troisième année du secondaire général, est dirigé lui aussi par un nouveau venu. Ce dernier, âgé de trente-neuf ans, avait fait sa marque à titre de directeur de centre à l'éducation des adultes pendant sept ans et de gestionnaire efficace.*

*Complétée par un adjoint administratif et un contremaître d'entretien, cette équipe dirige l'école avec succès pendant deux ans. Cette réussite découle du dynamisme, de l'ardeur au travail, de la cohérence des actions et du leadership de chacun. Chacun jouit d'une grande autonomie pédagogique dans son secteur. Le directeur est responsable de la programmation de l'école, de la gestion du personnel, des liens avec les différents comités d'intervenants, la Commission scolaire et la communauté. C'est lui qui assure la coordination d'ensemble.*

*En juillet 1986, deux nouveaux directeurs adjoints entrent en fonction. L'un remplace le directeur du secteur professionnel promu à une autre fonction. L'autre prendra la tête d'un secteur nouvellement créé par l'arrivée de la première et la deuxième secondaire de formation générale à la Cité étudiante Polyno.*

*Le nouveau directeur adjoint au secondaire professionnel, âgé de trente-sept ans, détenteur d'un diplôme technique et d'un baccalauréat en enseignement professionnel, s'appuie sur une douzaine d'années d'expérience en enseignement professionnel à l'école*

même. En l'absence d'un conseiller pédagogique dans ce secteur, il se verra confier la mise en place de la réforme de l'enseignement professionnel.

Quant au directeur adjoint du premier cycle du secondaire de formation générale, il est âgé de quarante ans, détenteur d'une formation universitaire en pédagogie, riche d'une expérience fort polyvalente de quatorze ans à titre de conseiller pédagogique en mathématiques, en sciences humaines, en sciences de la nature et en informatique, tant au primaire qu'au secondaire. Il est le candidat tout indiqué pour favoriser l'intégration des élèves et des enseignants du premier cycle du secondaire à la Polyvalente et pour mettre en place les cheminements particuliers de formation destinés à venir en aide aux élèves en difficulté d'apprentissage qui s'y retrouvent.

Un an plus tard, cette équipe connut un dernier soubresaut avec le départ du directeur adjoint responsable de la troisième année du secondaire. Il deviendra directeur de trois petites écoles primaires. Un conseiller pédagogique qui depuis douze ans assurait les dossiers de l'anglais et des sciences humaines, tant au primaire qu'au secondaire, comblera ce poste. Détenteur d'une formation universitaire en langues, il faisait, à quarante-deux ans, ses premières armes dans un poste de direction.

Au cours de ces trois années, l'accent fut mis sur l'encadrement pédagogique. Cette orientation répondait au besoin essentiel des élèves d'être suivis avec assurance dans le déroulement de leurs apprentissages. Elle correspondait également aux visées des ensei-

gnants, puisqu'ils devaient, en enseignement général, implanter et appliquer les nouveaux programmes d'études édictés par le ministère de l'Éducation, s'adapter aux nouvelles filières de la formation professionnelle et mettre en place, dans le secteur de l'adaptation scolaire, les cheminements particuliers de formation de base au premier cycle du secondaire.

Ce vent de renouveau pédagogique permit à chaque directeur adjoint de faire sa marque en tant qu'expert pédagogue. Leur passé de conseiller pédagogique affirmait leur autorité de compétence et permettait à chacun de supporter son équipe d'enseignants avec assurance, clairvoyance et empressement. Ce nouveau souffle fut également l'occasion d'interroger l'organisation en place pour tenter de la définir en fonction des impératifs pédagogiques.

### 1.3 La problématique de gestion

Au cours des rencontres hebdomadaires de l'équipe de direction, les discussions étaient franches et ouvertes, animées par un directeur à la recherche du consensus mais également prêt à imposer ses vues pour assurer une cohérence dans la planification des différents changements et fixer les limites ou l'étalement des changements proposés. Au sein de cette équipe de gestion en ébullition, le directeur assumait un leadership ferme et souple à la fois, respectueux de l'autonomie pédagogique de chacun dans son secteur mais soucieux de centraliser les moindres éléments qui

touchaient à plus d'un secteur ou à l'ensemble de la vie de l'école.

Forts de leur autonomie dans la gestion des programmes d'études au sein de leur équipe d'encadrement, les directeurs adjoints voulurent peu à peu orienter la gestion de l'ensemble de l'école en fonction des approches véhiculées par les programmes d'études. Centrés sur leur unité d'encadrement, coupés de liens avec les autres directions d'écoles de la Commission scolaire, ils mirent toute leur énergie à faire progresser leur secteur respectif, tentant d'amener l'ensemble de l'équipe de gestion de l'école à modifier ou à adopter tel règlement (la politique de présence des élèves), telle modalité de fonctionnement (l'utilisation de la bibliothèque, de l'audio-visuel) en regard de leur cheminement et des vues et visées exprimées par le personnel de leur secteur.

Le directeur tenta de coordonner, tant bien que mal, les diverses tendances, tantôt ouvertes, tantôt coercitives, s'exprimant au sein de l'équipe de direction en assurant les liens entre les différentes forces en présence. Il essaya de prendre les meilleures décisions en fonction des besoins des différents intervenants et en conformité avec les politiques de la Commission scolaire. Au nom du bon sens, de la prudence et de la capacité des intervenants à s'adapter, il dut souvent mettre un frein à plusieurs changements souhaités concernant entre autres le décroisement des matières au premier cycle du secondaire et la création d'un cheminement particulier temporaire de formation au deuxième cycle du secondaire.

*Gestionnaire aimé et efficace, reconnu pour la vivacité de ses décisions, cet intellectuel "pratique", fortement centré sur la tâche, mit toute son ardeur à assurer un développement cohérent de cette école. Il assumait les changements à un rythme rapide, perçu parfois comme infernal, éclairant sa lanterne des opinions émises par les membres de l'équipe et prenant appui sur son expérience et son intuition.*

*Ces trois années d'une gestion pour le moins effervescente permirent à la direction de la Cité étudiante Polyno d'asseoir la gestion de l'école sur des bases solides, en conformité avec le régime pédagogique, les nouveaux programmes et les conventions collectives en vigueur. Elles permirent également de répondre aux besoins d'encadrement et de suivi pédagogique des élèves, de même qu'aux besoins d'encadrement et de support pédagogique des enseignants.*

*Toutefois, deux réalités firent surface, la mobilité élevée au niveau des directeurs adjoints et la remise en question de leur rôle au sein de l'équipe de direction. Tenant compte que l'on entre à la direction des écoles en devenant d'abord directeur adjoint et que quatre postes de directeurs adjoints sur cinq, à la Commission scolaire Abitibi, se retrouvent à la Cité étudiante Polyno, force est d'admettre que cette école est et sera toujours la porte d'entrée des nouveaux candidats à la direction des écoles. Elle sera également leur porte de sortie, puisque généralement chacun la quitte dès qu'un poste de directeur devient disponible dans une autre école.*

*Ainsi, au 1er juillet 1987, sur les cinq membres de la direction de cette école, en excluant l'adjoint administratif et le contremaître d'entretien, seuls le directeur et le directeur adjoint en quatrième et cinquième secondaire de l'enseignement général faisaient partie de l'équipe d'origine entrée en fonction trois ans plus tôt. Les nouveaux venus, un enseignant et deux conseillers pédagogiques détenaient de solides connaissances et faisaient preuve de grandes habiletés au plan pédagogique mais devaient être initiés et supportés au plan de la gestion.*

*Leur expertise en pédagogie de même que la structure de l'école favorisant l'encadrement pédagogique des élèves et des enseignants par unité risquaient de confiner les directeurs adjoints à un rôle d'animateur pédagogique au sein d'un secteur de l'école. Conscient des besoins exprimés par les directeurs adjoints, le directeur voulut donc les associer à la gestion de l'école:*

- en évaluant les besoins de l'école et en définissant les objectifs particuliers de l'école compte tenu des objectifs, des politiques et des règlements de la commission;*
- en faisant les recommandations appropriées à la commission quant à la gestion des programmes et des ressources humaines, matérielles et financières de l'école;*
- en participant à l'élaboration des objectifs et des politiques de la commission, de même qu'à la pro-*

grammation et à la réglementation nécessaires à leur mise en application dans les écoles;

- en dirigeant et en animant le personnel de l'école par la détermination de standards de réalisation et par l'évaluation du rendement de ce personnel.

Le contexte scolaire ayant grandement évolué depuis la publication du Rapport Parent (1963), il en ressort que la gestion des écoles s'est définie au cours des vingt dernières années à travers les structures mises en place, entre autres: les régimes pédagogiques, les conventions collectives des différentes catégories de personnel, les différentes lois découlant de la vaste consultation sur l'École québécoise (1979) et se concrétisant par la refonte de la Loi sur l'instruction publique (Loi 107 - 1988).

Au sein même de l'école secondaire polyvalente, la Cité étudiante Polyno, après une vingtaine d'années d'existence, l'on y retrouve une équipe de gestion en mouvement, à la fois instable et en devenir, composée d'un directeur, de quatre directeurs adjoints, d'un adjoint administratif et d'un contremaître d'entretien, désireuse d'implanter une approche participative dans la gestion de cette école.

Ainsi, à partir du vécu observé et à la lumière du rôle de chacun, il apparaît essentiel que tout en répondant au besoin d'initier régulièrement les nouveaux directeurs adjoints à la gestion mise en place dans l'école, l'on réponde également au besoin et au goût de ces derniers de participer non seulement à la gestion

*pédagogique de leur secteur mais aussi à l'ensemble de l'école.*

*Pour ce faire, compte tenu de la complexité de l'organisation, du nombre élevé d'intervenants et du fait que l'équipe de direction se compose de sept membres dont les divergences de vue témoignent leur hétérogénéité, la recherche d'une piste de solution devrait se concrétiser par l'obtention d'un consensus sur les orientations poursuivies, les objectifs visés et les manières de faire à privilégier.*

## *Chapitre 2*

*Une approche participative dans le processus de gestion*

## 2. Une approche participative dans le processus de gestion

Nous allons examiner l'évolution du questionnement et des approches en gestion en nous appuyant principalement sur une synthèse de la littérature effectuée sur ce sujet par une équipe de l'École nationale d'administration publique (ENAP - 1982) et présentée comme un document de support au programme intégré de perfectionnement en gestion des écoles (P.I.G.E.).

Après avoir revu différentes théories de management sous l'angle de leur contribution à la gestion participative, nous allons aborder la participation comme style de gestion, tout en cernant davantage un modèle intégrateur adapté au milieu scolaire. Ces données, en plus de devenir les assises conceptuelles pertinentes pour le problème de recherche examiné, rejoignent le chercheur dans ses croyances et ses valeurs.

### 2.1 Le management

Plusieurs théories ont influencé le développement de la gestion. Ainsi, préconisant un management scientifique, Taylor (1856-1915) s'appuya sur une conception mécaniste de l'organisation pour mettre l'emphase sur les structures et la technologie où le gestionnaire pense et planifie alors que l'employé exécute. Pour sa part, Fayol (1841-1925) travailla sur le processus administratif en complétant les théories de son prédécesseur quant à l'organisation du travail. Selon lui, la gestion peut se ramener à cinq fonctions: la planification, l'organisation, la direction, la coordination

et le contrôle. Quant à Weber (1864-1920), il développa le modèle bureaucratique où l'autorité est dévolue par le poste, mettant l'accent sur les structures et priorisant la spécialisation, la hiérarchie, la règle d'autorité et les procédures.

Vinrent ensuite l'époque des relations humaines (1930-1970) avec Maslow (1954) entre autres et le courant behavioriste avec McGregor (1960), Blake et Mouton (1964). L'on considérait alors l'individu comme l'élément de base de l'entreprise, mettant l'accent sur l'aspect humain de l'organisation, les stratégies de changement étant centrées sur les personnes et la décision étant décentralisée nécessitant ainsi la participation. Le psycho-social prit alors toute son importance.

Depuis 1950, s'est développée l'approche des systèmes, privilégiant un mode de pensée global, définissant le gestionnaire comme un généraliste et mettant l'accent sur la responsabilité de l'individu travaillant en équipe et harmonisant ses buts aux objectifs de l'organisation. Selon ce modèle mis de l'avant par Blendrigger (1969), Katz et Rosenzweig (1974), entre autres, l'emphase est mise sur l'interrelation entre cinq sous-systèmes de l'organisation: la raison d'être, la technologie, la structure, le psycho-social et la gestion. Ils intègrent les énergies vers la réalisation des buts fixés, en tenant compte d'une planification structurée, d'une organisation précisant les champs d'action et les responsabilités de chacun et d'une direction prévilégiant la communication et le leadership pour amener les employés à performer dans la

réalisation des plans et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Dans cette approche système, les interrelations entre les différents acteurs d'une organisation se définissent par la participation qui se traduit, selon Lammers, comme "une part de pouvoir exercée par les subordonnés et ressentie comme légitime par eux-mêmes et par leurs supérieurs."<sup>(5)</sup> Dépassant la conception de l'action rationnelle de Taylor (1911), en mettant l'accent non seulement sur le choix de l'objectif mais fortement sur le choix des moyens pour l'atteindre, une participation consciente et rationnelle n'est possible que dans la mesure où l'homme peut devenir plus exigeant, plus libre et plus capable de supporter les tensions qu'entraîne toute responsabilité collective.

A la lumière des modèles précédemment présentés, il ressort que chaque auteur privilégia, dans son approche à la gestion, l'un ou l'autre des cinq sous-systèmes de l'organisation. Centrés sur la tâche, Taylor, Fayol et Weber mirent l'accent sur l'organisation du travail, clarifiant les structures et les procédures.

Bénéficiant des données de leurs prédécesseurs quant au processus administratif, les behavioristes réagirent à la rigidité des modèles jusqu'alors développés en proposant une approche centrée sur les personnes où le psycho-social prit alors toute son importance au sein de l'organisation.

Plus globalisante, l'approche systémique tente, quant à elle, de mettre l'accent sur chacun des sous-

systemes en tenant compte de leurs relations, en insistant sur la participation des différents acteurs au sein de l'organisation et en établissant ainsi les bases de la gestion participative.

## 2.2 La participation comme style de gestion

L'approche participative connaît depuis 1960 une vogue sans précédent et devient le point de mire du développement des organisations. Ainsi, selon Le Boterf et Lessard (1987), la société de développement internationale Desjardins formule-t-elle l'hypothèse qu'une institution qui se développe élaborera et réalisera son propre projet à partir d'une démarche souple et participative. Ces auteurs parlent même au sein de cet organisme d'une ingénierie participative où le processus d'ingénierie est défini comme "l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception, de réalisation, de suivi et d'évaluation de projets"<sup>(6)</sup> et précisent la nécessaire participation des intervenants en affirmant que "ce n'est que dans la mesure où les acteurs concernés seront associés directement à l'élaboration et à la mise en oeuvre du projet qui les concerne que ce dernier aura des chances d'être viable, de résister aux épreuves du temps et d'être maîtrisé par les acteurs eux-mêmes."<sup>(7)</sup>

Ainsi, dans notre société post-industrielle, la participation permet à l'individu de jouer son rôle dans un ensemble social de plus en plus complexe et de plus en plus changeant. Crozier (1970) nous mit toutefois en garde contre trois grandes illusions touchant la participation; la première, le rêve romantique,

*s'appuyant sur la nostalgie d'une communauté primitive plus fraternelle considérant la participation comme un moyen de retrouver cette humanité dont le tourbillon de la société de consommation nous aurait dépouillé; la seconde, la participation affective, où l'on croit que l'homme participe en autant que l'on touche son affectivité, l'amenant à s'enthousiasmer pour une cause ou à s'identifier à un leader, ne serait en fait qu'une forme d'aliénation; la troisième illusion, partagée par nombre de dirigeants, consisterait à croire que la participation est un cadeau fait aux subordonnés alors que les syndiqués croient qu'elle est un droit naturel à arracher à ceux qui détiennent le pouvoir. Pour cet auteur, la participation dépasse la communication d'informations et le dialogue sur les objectifs et les moyens pour devenir une négociation sur les éléments les plus pratiques de la vie de tous les jours.*

*Considérée par certains comme une solution à tous les maux et par d'autres comme un palliatif humanitaire, la participation est, selon le modèle des relations humaines défini par Miles et Ritchie (1972), un moyen d'obtenir la coopération du personnel, une technique destinée à améliorer le moral et à atténuer la résistance des subordonnés à la politique et aux décisions des dirigeants. Selon ces mêmes auteurs, se référant au modèle des ressources humaines, la participation est un moyen susceptible d'améliorer directement les prestations des individus et le rendement de l'entreprise.*

*Les recherches de ces deux auteurs, visant à déterminer et à mesurer quantitativement la consultation puis à apprécier la qualité de cette interaction*

*en raison de la confiance que le supérieur place dans les capacités de son subordonné, ont permis de faire ressortir la qualité du processus de participation. Ils ont fait ressortir le lien étroit entre l'objet de la participation et la qualité de l'engagement qu'il suscite. Ils ont mis en rapport les attitudes fondamentales du dirigeant envers les hommes, d'une part, et l'étendue et la nature de la concertation qu'il est prêt à entretenir avec ses subordonnés, d'autre part.*

*Selon l'équipe de l'ENAP (1982) précédemment citée, les institutions publiques, les écoles entre autres, sont structurées et dirigées d'une façon autocratique, avec une simple apparence de participation en ce qui concerne la structure et la direction du travail. Toutefois, comme l'on envisage une participation et une autonomie croissantes des subordonnés, passant d'une confiance condescendante à une confiance substantielle et que l'on soutient que la satisfaction des subordonnés variera en fonction de la quantité et de la qualité de la participation, il importe d'associer les subordonnés à la décision par une planification concertée dans laquelle les capacités du supérieur et des subordonnés sont pleinement exploitées.*

*La participation devient alors, selon les vues de cette équipe de l'ENAP (1982), un moyen d'épanouissement de l'homme, d'humanisation et d'enrichissement du travail. Elle devient également un instrument de gestion, en tant que style de direction, visant à faire confiance aux gens avec qui on travaille, à leur donner l'occasion de se diriger et de prendre des décisions et à leur procurer l'information nécessaire pour se contrôler eux-mêmes.*

Afin d'actualiser les concepts d'efficacité et d'efficience, nous pouvons affirmer avec l'équipe de l'ENAP (1982) que les dirigeants des organisations publiques d'aujourd'hui se doivent de prendre en compte les besoins des individus et des groupes de se prononcer sur les situations et les décisions qui les touchent. Souvent même, les objets de participation, les niveaux et les agents impliqués sont inscrits dans des lois ou dans les conventions collectives. Visant à favoriser l'interdépendance des divers agents et leur implication dans l'atteinte des résultats escomptés, la participation doit être le reflet d'une décentralisation des activités de gestion où l'autorité du supérieur est inversement proportionnelle à la liberté d'action du subordonné (Tannenbaum et Schmidt 1958) (Annexe 4).

Passant du style autocratique au style consultatif, le leader de type participatif en arrivera à co-décider avec les autres agents impliqués et les laissera même décider en autant qu'ils respectent l'encadrement établi. Il est bien évident que pour en arriver là, selon Morin et Landry (1986), on doit retrouver dans l'organisation un climat de confiance et de respect mutuel, une reconnaissance de l'apport positif de chaque intervenant ou de chaque groupe d'intervenants, de même qu'une reconnaissance de la légitimité de la participation de chacun.

### 2.3 La gestion participative par objectifs

Un autre modèle intégrateur, la gestion participative par objectifs, se développe depuis plus de vingt ans et suscite, selon Langevin, Tremblay et Bélanger (1979), beaucoup d'intérêt tant comme philosophie que comme pratique administrative. Se définissant comme

"une philosophie et un processus de management qui mettent l'accent sur la responsabilité de l'administrateur lequel définit et négocie d'abord les résultats à produire à ses clients, détermine ses objectifs puis les utilise par la suite comme guides de son action et comme critères d'affectation des ressources et d'évaluation de sa performance"<sup>(8)</sup>,

la direction participative par objectifs vise à

"réaliser par des échanges continuels une intégration des efforts de tous les niveaux (individu - équipe - organisation) de gestion dans le but d'obtenir un plus haut degré d'efficacité et ce, à la satisfaction des personnes concernées."<sup>(9)</sup>

Dans la même veine, s'appuyant sur une conception dynamique de la gestion, Pierre-G. Bergeron (1986) privilégie-t-il une gestion par objectifs où les subalternes contribuent à leur détermination et où le leadership du gestionnaire s'affirmera par "sa capacité de faire le point, sa vision, sa capacité de joindre le présent et le futur."<sup>(10)</sup>

#### 2.4 La gestion participative en milieu scolaire

L'évolution de la gestion en éducation nous amène à voir l'école

*"comme un système ouvert où les forces de l'environnement se côtoient et agissent sur la dynamique du système et des sous-systèmes; ainsi, la place des parents et leur rôle de plus en plus participatif influencent grandement les différents paliers du système scolaire"*<sup>(11)</sup> (Éthier 1987).

Identifiée par Welsh (1978), Engel (1970), Gerarda et O'Reilly (1978) comme étant une bureaucratie professionnelle, à ce titre, l'école se caractérise ainsi:

- les qualifications professionnelles privilégient et servent en partie à la coordination des activités éducatives;
- les enseignants qui constituent le centre opérationnel sont une partie clef de l'organisation;
- le contrôle des enseignants quant à l'acte pédagogique est très étendu;
- les comportements sont peu formalisés;
- l'organisation a tendance à être organique plutôt que bureaucratique;
- plusieurs mécanismes de liaison agissent dans les divers niveaux de la structure;

- la décentralisation, surtout pour les décisions professionnelles, est favorisée;
- les syndicats ou les associations professionnelles jouent un rôle important<sup>(12)</sup> (Éthier 1987).

Toutefois, ce modèle, de par sa rigidité et son conservatisme, ne convient pas totalement au milieu scolaire qui recherche une approche en gestion souple, flexible et contingente où "la participation à la prise de décision devient le plus grand défi pour le gestionnaire en éducation"<sup>(13)</sup> (Moisset 1987).

Découlant de l'approche des "relations humaines", la participation à la prise de décision reconnaît le potentiel de l'individu et entraîne l'amélioration du climat et de la productivité. A ce titre, il nous apparaît "encore plus important pour l'administrateur scolaire d'obtenir la collaboration des membres de son organisation à ses décisions"<sup>(14)</sup> (Moisset 1987). N'étant plus "une question de choix, mais plutôt de modalités et d'intensité"<sup>(15)</sup> (Morand 1987), l'approche participative de prise de décision en milieu scolaire deviendra "une condition majeure de l'efficience et de la qualité de vie des écoles et des organisations scolaires"<sup>(16)</sup> (Moisset 1987).

Morand (1987) a développé un modèle intégré de gestion participative en milieu scolaire. Ce modèle repose sur une définition en trois volets de la participation:

- La participation, comme valeur, représente une croyance profonde du responsable dans les capacités et

*les habiletés potentielles du personnel à solutionner les divers problèmes.*

- *La participation, comme situation, c'est la création et le maintien d'un état partagé, d'une communauté de vue ou d'intérêt, d'un climat, d'une acceptation des valeurs démocratiques et d'un consensus de concertation.*
  
- *La participation, comme acte, exige la mise en place, la réalisation de pratiques, de comportements, d'activités, de gestes conduisant les individus et les groupes à agir de façon concertée et coopérative aux diverses étapes du processus administratif<sup>(17)</sup> (Morand 1987).*

*Mettant l'accent sur trois composantes de la gestion participative, soit les activités d'information, de prise de décision et l'exercice du leadership, Morand (1987), dans son modèle intégrateur des différents éléments de la gestion participative privilégiera un leadership démocratique, centré sur le groupe, une information partagée par tous et multidirectionnelle de même qu'une prise de décision par le chef avec le groupe ou par le groupe seul.*

*La prise en compte de ces écrits et de l'évolution de la gestion en milieu scolaire associée au développement des valeurs démocratiques dans la société elle-même, de même que la prise en compte des données recueillies dans cette école quant au faible taux de participation des intervenants, l'obligation de répondre au besoin d'initier régulièrement les nouveaux directeurs adjoints à la gestion mise en place dans les*

*différents secteurs et dans l'ensemble de l'école, de même que le climat qui règne au sein de cette équipe, amènent le directeur et les directeurs adjoints, s'appuyant sur leurs croyances, à implanter une approche participative dans leur gestion. Pour ce faire, ils s'engagent dans la recherche concertée d'un consensus quant aux priorités de développement et quant aux principales politiques à élaborer et à adopter.*

### Chapitre 3

*L'intention, le but, les objectifs et l'approche méthodologique, l'équipe de direction, le plan de travail, les limites et les retombées de la recherche*

3. L'intention, le but, les objectifs et l'approche méthodologique, l'équipe de direction, le plan de travail, les limites et les retombées de la recherche

3.1 L'intention

L'auteur de cette recherche vise l'amélioration de la gestion de l'école par une plus grande participation des membres de l'équipe de direction.

3.2 Le but

L'implantation d'une approche participative de gestion au sein de l'équipe de direction de l'école.

3.3 Les objectifs et l'approche méthodologique

La présente recherche vise à habiliter l'équipe de direction de l'école à utiliser une approche participative dans sa gestion. Pour ce faire, le chercheur utilisera une approche méthodologique souple qui tiendra compte du cheminement des acteurs, de leur vécu événementiel et qui favorise l'émergence d'une pratique de gestion appropriée.

La démarche consiste donc à choisir une action stratégique en fonction des événements et des besoins qui se présentent dans l'école à ce moment-là, à en établir la problématique, à élaborer un projet de politique, à le valider et à l'adopter.

*Visant uniquement l'élaboration et l'adoption de politiques de gestion, cette recherche s'articule essentiellement autour de huit objectifs qui prennent la forme d'actions stratégiques conçues pour permettre la participation des directeurs adjoints quant aux manières de faire et quant aux orientations à privilégier:*

- 1. Élaborer et adopter un plan d'évacuation de l'école;*
- 2. Élaborer et adopter une politique relative aux examens et aux inscriptions au bulletin;*
- 3. Élaborer et adopter une politique relative aux activités étudiantes complémentaires;*
- 4. Élaborer et adopter une politique de présence des élèves à l'école;*
- 5. Élaborer et adopter une politique relative au service de documentation et au service audiovisuel;*
- 6. Élaborer et adopter une politique relative au service des premiers soins et au service santé-jeunesse;*
- 7. Élaborer et adopter un plan d'affectation des ressources humaines de l'école;*
- 8. Identifier les priorités de l'école et élaborer un plan d'action en conséquence.*

*De cette recherche émergera donc une pratique administrative, une manière de faire en gestion scolaire privilégiant la participation comme valeur et comme acte.*

### *3.4 L'équipe de direction*

*Tel que mentionné dans les chapitres précédents, l'idée d'élaborer différentes politiques précisant les manières de faire, avec en arrière-plan, la volonté d'amener chacun des sept membres de la direction de cette école secondaire polyvalente, le directeur, les quatre directeurs adjoints, l'adjoint administratif et le contremaître d'entretien, à participer à la gestion, découlait des besoins ressentis et exprimés par chacun après un vécu de trois ans.*

*En ce sens, le contrat était fort ouvert. De fait, il aurait pu se lire ainsi: Les sept membres de l'équipe de direction de la Cité étudiante Polyno de La Sarre s'engagent à élaborer et à adopter en 1987-1988 différentes politiques répondant aux exigences et aux besoins de chacun et concrétisant l'institution, au sein de cette équipe de direction, d'une pratique de gestion participative.*

*Le mécanisme de participation retenu fut, au sein de l'équipe de direction, les réunions, hebdomadaires la première année et bi-mensuelles la deuxième année, de la table de gestion où le consensus des participants était recherché. De plus, les membres de l'équipe de direction s'entendirent pour faire appel aux*

*ressources professionnelles de l'école, au besoin. Pour fins de consultation des différents intervenants, ils retinrent les comités représentatifs déjà en place.*

*D'abord initiée par un individu, le directeur de l'école qui est également le chercheur, cette recherche-action visait l'implication réelle des sept membres de l'équipe de direction et souhaitait la collaboration des comités représentatifs des différents intervenants.*

### *3.5 Le plan de travail*

*Le plan de travail pour chacune des huit actions stratégiques retenues se traduit par la présentation des tableaux suivants:*

1. *Élaborer et adopter un plan d'évacuation de l'école.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le contremaître, l'adjoint administratif et le coordonnateur au service du personnel</i>	<i>26 septembre au 8 décembre 1986</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le contremaître, l'adjoint administratif et le coordonnateur au service du personnel</i>	<i>2 janvier au 1er octobre 1987</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le contremaître et l'adjoint administratif</i>	<i>1er octobre 1987 au 26 mai 1988</i>
<i>Adopter le plan d'évacuation</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le contremaître et l'adjoint administratif</i>	<i>26 mai 1988</i>

2. *Élaborer et adopter une politique relative aux examens et aux inscriptions au bulletin.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et le coordonnateur des services éducatifs</i>	<i>12 mars 1987 au 29 janvier 1988</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur adjoint en 4e et 5e secondaire</i>	<i>1er février au 17 mars 1988</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Les directeurs adjoints</i>	<i>1er au 21 avril 1988</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>24 avril 1988</i>

3. *Élaborer et adopter une politique relative aux activités étudiantes complémentaires.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>30 juin 1987</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur adjoint au 1er cycle du secondaire et l'animateur de pastorale</i>	<i>1er juillet au 30 septembre 1987</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et l'animateur de pastorale</i>	<i>2 octobre 1987 au 2 juin 1988</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>16 juin 1988</i>

4. *Élaborer et adopter une politique de présence des élèves à l'école.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et le coordonnateur des services personnels aux élèves</i>	<i>1er au 8 octobre 1987</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur</i>	<i>8 au 15 octobre 1987</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>15 au 29 octobre 1987</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>5 novembre 1987</i>

5. *Élaborer et adopter une politique relative au service de documentation et au service audio-visuel.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>22 octobre au 3 décembre 1987</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur et la technicienne en documentation</i>	<i>3 décembre 1987 au 7 janvier 1988</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et l'adjoint administratif</i>	<i>7 au 14 janvier 1988</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et l'adjoint administratif</i>	<i>21 janvier 1988</i>

6. *Élaborer et adopter une politique relative au service des premiers soins et au service santé-jeunesse.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le coordonnateur des services personnels aux élèves et l'infirmière</i>	<i>18 février au 17 mars 1988</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur et l'infirmière</i>	<i>1er au 21 avril 1988</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et l'infirmière</i>	<i>21 avril 1988</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>24 avril 1988</i>

7. *Élaborer et adopter un plan d'affectation des ressources humaines dans l'école.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>31 mars au 2 juin 1988</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur</i>	<i>2 au 30 juin 1988</i>
<i>Valider le projet de politique et adopter le plan d'affectation des ressources humaines</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le contre-maître et l'adjoint administratif</i>	<i>7 au 15 juillet 1988</i>

8. Identifier les priorités de l'école et élaborer un plan d'action en conséquence.

OPÉRATIONS	ACTEURS	ÉCHÉANCIER
Établir la problématique	Le directeur et les directeurs adjoints	21 janvier au 14 avril 1988
Élaborer un document de travail	Le directeur adjoint en 4e et 5e secondaire	14 avril au 26 mai 1988
Valider le document de travail et adopter les priorités	Le directeur et les directeurs adjoints	26 mai 1988
Élaborer un plan d'action en lien avec les priorités retenues	Le directeur et les directeurs adjoints	26 mai au 31 août 1988

### 3.6 Les limites

*L'auteur de cette recherche, qui est le directeur de l'école, entend s'habiliter à développer et à utiliser un mode de gestion qui favorise la participation des divers agents à la vie de l'école. Il se limitera toutefois dans le cadre de cette recherche à la participation des membres de l'équipe de direction.*

*Cette recherche, qui se déroulera de septembre 1986 à août 1988, se limitera à l'élaboration et l'adoption de politiques quant aux seules actions stratégiques précédemment identifiées. Bien que ces actions stratégiques furent effectivement implantées dans le milieu, il ne sera pas fait état de leur implantation, l'auteur ayant choisi, dans le cadre du présent travail de recherche, de se limiter à leur élaboration et à leur adoption.*

### 3.7 Les retombées

*Cette recherche aura permis au milieu concerné de se doter d'un outil de gestion cohérent, établi par consensus au sein de l'équipe de direction et en consultation avec les représentants des divers intervenants. Elle aura permis de mettre en place des mécanismes de fonctionnement assis sur des politiques clairement définies, sur un plan d'affectation des ressources humaines bien établi et sur des priorités nettement identifiées.*

*Elle aura également eu des effets bénéfiques sur le climat organisationnel par l'implication et l'a-*

*dhésion des proches collaborateurs dans l'élaboration et l'adoption de cet outil de gestion.*

*De plus, la publication de ce rapport de recherche pourra intéresser les chercheurs par les données pertinentes touchant la gestion d'une école secondaire polyvalente au Québec.*

## *Chapitre 4*

*Les actions mises en place, les observations qui s'en dégagent et leur appréciation*

4. Les actions mises en place, les observations qui s'en dégagent et leur appréciation

Comme le plan d'action s'est déroulé sous la gouverne de l'équipe de direction de l'école, le chercheur en décrira le vécu à partir des rapports consignés des réunions hebdomadaires de cette équipe de direction auxquelles participent régulièrement le directeur et les directeurs adjoints et, occasionnellement, le contremaître et l'adjoint administratif. Pour en faire la description factuelle, il se référera à chacune des huit actions stratégiques retenues.

La réalisation du plan d'action, soit l'élaboration et l'adoption par l'équipe de direction d'outils de gestion d'une école secondaire polyvalente, aura permis à chacun des sept membres de l'équipe de s'y impliquer à la mesure de son talent, de son goût et de son leadership.

Les sept membres de cette équipe furent vraiment les maîtres d'oeuvre, les véritables participants à l'élaboration de ce document. Mettant à profit leur demi-journée de réunion hebdomadaire, communément appelée "table de gestion de l'école", ils s'y partagèrent, sur une base volontaire, l'élaboration des différentes parties de ce document et optèrent pour le consensus du groupe quant au contenu.

Pour rendre compte des résultats, le chercheur reprendra chacune des huit actions stratégiques retenues pour en expliquer sommairement le contenu qui y fut développé.

#### 4.1 Le plan d'évacuation de l'école

##### 4.1.1 Les actions mises en place

A la rentrée scolaire 1986, il y eut un léger début d'incendie à l'atelier d'alimentation. Cet incident, largement publicisé dans les journaux locaux, mit en lumière certains faits pour le moins troublants:

- le système d'alarme était débranché depuis plusieurs années;
- aucun exercice d'évacuation n'avait été fait à cette école depuis son ouverture, il y a vingt ans;
- cette école n'était dotée d'aucun plan d'évacuation.

Un mois plus tard, l'équipe de direction et le coordonnateur au service du personnel prirent connaissance du rapport des inspecteurs de la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail (C.S.S.T.) publié à la suite de l'événement précédemment cité.

Par la suite, le contremaître organisa une visite complète de l'établissement par les pompiers et recueillit leurs commentaires et observations concernant l'application des normes de sécurité dans cet édifice public.

En novembre 1986, un contracteur privé fut engagé pour élaborer un plan de distribution, d'identification et de vérification des extincteurs et des

*couvertures ignifuges dans l'établissement. Un mois plus tard, ce plan était présenté à l'équipe de direction de l'école qui l'adopta sur le champ et mandata le contremaître et l'adjoint administratif avec l'aide du contracteur, pour en assurer la réalisation.*

*De janvier à octobre 1987, un comité émanant de l'équipe de direction et formé du contremaître, de l'adjoint administratif et du coordonnateur au service du personnel se réunit une demi-journée aux deux semaines pour procéder à l'élaboration d'un projet de plan d'évacuation de l'école.*

*Le document de travail fut soumis à l'ensemble de l'équipe de direction de l'école qui l'adopta pour fins d'expérimentation; il fut par la suite présenté aux parents, membres du comité d'école, et à l'ensemble du personnel de l'école.*

*Le vingt-neuf octobre 1987, le directeur de l'école, avec l'aide des pompiers de la ville de La Sarre, commanda un premier exercice d'évacuation de l'établissement.*

*A partir des données recueillies auprès des pompiers eux-mêmes et auprès du personnel, suite à cet exercice d'évacuation, l'ensemble de l'équipe de direction procéda à l'évaluation du plan d'évacuation qui avait été mis à l'essai et proposa de nombreuses modifications.*

*Tout au cours de l'hiver 1988, le contremaître et le directeur de l'école se chargèrent d'apporter au*

*document de travail toutes les corrections nécessaires et d'en assurer une certaine vulgarisation.*

*En mai 1988, le plan d'évacuation de l'école revu, corrigé et vulgarisé était adopté, dans sa version définitive, par l'équipe de direction de l'école.*

*L'élaboration et l'adoption du plan d'évacuation de l'école visaient les objectifs suivants:*

- assurer la sécurité des occupants et des visiteurs;*
- faciliter l'évacuation;*
- renseigner les occupants sur la marche à suivre en cas d'évacuation;*
- maîtriser les débuts d'incendie (à l'éclosion);*
- procurer des connaissances générales dans le domaine de la sécurité-incendie.*

*Pour simplifier le déroulement d'une évacuation générale, la bâtisse est divisée en six secteurs. Le regroupement des locaux en secteurs tient compte de l'existence des portes coupe-feu, des cages d'escaliers, des issues et permet d'adapter l'évacuation au contexte particulier de chacun des secteurs. Chacun des secteurs est sous la responsabilité d'un cadre de l'école ou de la Commission, le tout étant coordonné par le directeur de l'école et le contremaître d'entretien, tel que spécifié par l'organigramme (Annexe 5).*

*De plus, ce plan définit clairement les tâches de chacun, du coordonnateur à l'élève, en passant par les responsables de secteurs, le personnel enseignant et le personnel de soutien.*

#### 4.1.2 Les observations qui s'en dégagent et l'appréciation

*L'élaboration et l'adoption de ce plan d'évacuation ont mobilisé l'équipe de direction pendant près de deux ans. Cette tâche aura permis à chacun de maîtriser l'ensemble des lieux et d'avoir une vue globale de l'établissement. Ce long travail a également permis de faire valoir la compétence du contremaître d'entretien et de l'adjoint administratif dans leur domaine, amenant le directeur à les intégrer à l'équipe de direction. Ce dossier a également servi à unir les actions de toutes les catégories d'intervenants préoccupés par cette cause.*

*L'élaboration du plan d'évacuation de l'école fut une tâche très ardue. N'eût été de l'accident qui survint à la rentrée scolaire 1986, l'équipe de direction de l'école n'aurait sûrement pas retenu cet élément comme point de départ pour l'implantation d'une approche participative dans la gestion de l'école.*

*Confrontés à des données techniques fort complexes, engagés dans l'étude des lois et de la réglementation gouvernementale couvrant le sujet, le contremaître et l'adjoint administratif supportés par le coordonnateur au service du personnel mirent en place,*

sans trop d'enthousiasme, tous les éléments requis pour l'élaboration du plan d'évacuation de l'école.

Toutefois, c'est surtout à l'approche et au moment de l'exercice d'évacuation que le directeur et les directeurs adjoints s'impliquèrent dans ce dossier pour le comprendre d'abord, le présenter à tout le personnel de l'école et l'appliquer.

Enfin, l'élaboration de cette politique permit au contremaître et à l'adjoint administratif de se faire valoir au sein de l'équipe de direction par l'apport essentiel de leurs compétences. De plus, lors de l'exercice d'évacuation de l'école, était mis à l'essai, pour la première fois, un plan impliquant chacun des membres de la direction en tant qu'équipe.

#### 4.2 La politique relative aux examens et aux inscriptions au bulletin

##### 4.2.1 Les actions mises en place

Au printemps de 1987, le directeur et les directeurs adjoints, avec la collaboration du coordonnateur des services éducatifs de la Commission scolaire, analysent le document du ministère de l'Éducation intitulé "Vers un bulletin scolaire renouvelé" (1985) qui précise clairement les principes à respecter quant à la notation, la consignation, la transmission et la conservation des résultats.

De plus, ce document détermine le rôle et la place de l'évaluation tant formative que sommative

*dans le processus d'apprentissage. Enfin, il annonce subtilement les couleurs du Ministère quant à l'implantation du bulletin descriptif en ajoutant toutefois que la gestion du bulletin scolaire relève de chacun des organismes scolaires.*

*Par la suite, le directeur et les directeurs adjoints procèdent à l'analyse de la politique d'évaluation adoptée par la Commission scolaire, laquelle s'appuie sur la politique générale d'évaluation pédagogique du Ministère, respecte la démarche pédagogique et évaluative des nouveaux programmes et assure une plus grande cohérence entre les principes en évaluation et la pratique dans notre Commission scolaire.*

*Cette politique donne des orientations dont la mise en application s'échelonnera selon le rythme et les modalités adoptés par chaque école quant à l'évaluation des apprentissages scolaires des élèves et de quelques autres facettes de leur développement général.*

*S'appuyant sur ces documents de base fournis par le ministère de l'Éducation et la Commission scolaire, l'école entreprit, très progressivement, de jeter les premiers jalons permettant d'améliorer la qualité des décisions relatives à l'évaluation des apprentissages et du développement général des élèves.*

*Ainsi, à l'été 1987, le directeur et les directeurs adjoints adoptèrent le principe d'une session d'examens communs, à la fin de chacune des quatre étapes de l'année scolaire ponctuées par un bulletin,*

*afin d'apporter plus de rigueur dans l'évaluation des apprentissages et de diminuer les risques de plagiat.*

*Dans un deuxième temps, l'équipe de direction s'attaqua à la liste des trente-cinq commentaires, pour la plupart négatifs, identifiés sur le bulletin et utilisés par les enseignants pour témoigner des attitudes et du comportement de l'élève. Le directeur adjoint en 4e et 5e secondaire se chargea de réviser ces indicateurs du développement de l'élève. Il proposa une liste de vingt-huit commentaires, lesquels furent adoptés par l'équipe de direction et utilisés par les enseignants tout au cours de l'année scolaire 1987-1988.*

*Dans un troisième temps, l'équipe de direction s'entendit pour uniformiser un modèle devant être utilisé pour fournir une première communication aux parents (avant le 30 octobre et différente du bulletin) sur le rendement et le comportement de leur enfant. Le directeur adjoint en 4e et 5e secondaire proposa une feuille-type qui fut adoptée, après discussion, pour le deuxième cycle du secondaire. Cette feuille-type fut légèrement modifiée et adoptée pour convenir à la réalité des élèves du premier cycle du secondaire et pour les élèves de l'adaptation scolaire.*

*Au cours du premier semestre de l'année scolaire 1987-1988, les directeurs adjoints veillèrent à l'expérimentation, chacun dans leur secteur, de ces trois outils de gestion de l'évaluation et firent le point régulièrement lors des réunions de l'équipe de direction.*

A l'hiver 1988, le directeur adjoint, en 4e et 5e secondaire reçut le mandat de bâtir un document de travail précisant la politique de l'école relative aux examens et aux inscriptions au bulletin. Après avoir pris connaissance de ce document, l'avoir quelque peu modifié, l'équipe de direction l'adopta pour fins de consultation.

Cette consultation fut menée par chaque directeur adjoint auprès de tous les enseignants de leur secteur. Après avoir pris connaissance des résultats de la consultation, l'équipe de direction modifia le document de travail en conséquence et adopta la Politique relative aux examens et aux inscriptions au bulletin, à la fin d'avril 1988.

Cette politique, en plus de s'appuyer sur les orientations et directives du Ministère et de la Commission scolaire, vise à répondre aux nombreuses interrogations de procédures que posent les enseignants devant chaque cas dit particulier en tentant d'y apporter des réponses claires, exemptes d'interprétation.

Instituant le principe d'une session d'examens communs à chacune des quatre étapes de l'année scolaire, cette politique précise les modalités de préparation d'un examen (plan d'évaluation - approbation par le directeur adjoint - impression des documents et mise sous enveloppes) et uniformise la page-titre de tout examen (Annexe 6) de même que les directives générales à fournir tant aux élèves qu'aux enseignants-surveillants par un texte de base imprimé sur chaque enveloppe d'examens (Annexe 7).

Par la suite, l'on y précise les directives pour l'inscription des résultats, en chiffres, au bulletin de l'élève en rappelant que la note de passage, tel que stipulé dans le régime pédagogique du secondaire, est de 60%. On y spécifie les motifs reconnus pour qu'une absence soit acceptée et l'on explique les différentes cotes (Ex.: ABD: abandon, PL: plagiat) pouvant être utilisées à la place du résultat.

On y produit la liste des vingt-huit commentaires pouvant être inscrits au bulletin de l'élève concernant son comportement. Enfin, on y présente un formulaire à utiliser pour procéder à la modification d'un résultat scolaire (Annexe 8).

#### 4.2.2 Les observations qui s'en dégagent et l'appréciation

L'élaboration et l'adoption de cette politique ont permis de systématiser l'évaluation des apprentissages des élèves, de spécifier de façon uniforme toutes les directives à respecter et de fournir l'ensemble des réponses aux nombreux cas d'exception.

L'élaboration de cette politique touchant l'évaluation des apprentissages et des comportements permet à chacun des directeurs adjoints de faire valoir, au sein de l'équipe de direction, ses croyances et ses principes dans le domaine, de les confronter avec ses collègues et si possible de les faire partager.

*En plus de tenter de s'entendre au niveau des concepts d'évaluation formative et sommative, les membres de l'équipe de direction devaient adopter des outils de gestion de l'évaluation des apprentissages et des comportements qui répondent aux principes véhiculés par les programmes et qui conviennent aux besoins spécifiques de chacun des secteurs tout en répondant aux besoins de cohérence de l'école.*

*Pour ce faire, l'équipe de direction dut se concerter grandement, car la pratique en évaluation était fort différente d'un secteur à l'autre, parfois même d'un enseignant à l'autre. Cette concertation visait à faire un premier pas pour rendre plus rigoureuse l'évaluation des apprentissages et surtout pour l'adapter à la réalité des nouveaux programmes d'études récemment implantés. L'obtention d'un consensus fut acquise en respectant le cheminement de chacun et grâce aux concessions de chacun.*

*L'élaboration et l'adoption de cette politique permirent à l'équipe de direction de différencier les deux cycles du secondaire et de reconnaître officiellement, pour la première fois, cette spécificité par l'adoption d'outils différents et adaptés à chacun des cycles.*

### 4.3 La politique relative aux activités étudiantes

#### 4.3.1 Les actions mises en place

A la fin de l'année scolaire 1986-1987, le directeur et les directeurs adjoints firent le point sur la gestion des activités étudiantes complémentaires dans l'école, lesquelles étaient élaborées tantôt par un enseignant, tantôt par un directeur adjoint et devaient obtenir, pour se réaliser, l'approbation du directeur qui en avait centralisé le contrôle budgétaire.

A partir des idées émises par chacun des directeurs adjoints, il fut convenu que l'organisation de ces activités devrait:

- être sous l'entière responsabilité de chaque directeur adjoint qui détiendrait alors un budget décentralisé;
- tenir compte de l'aspect complémentaire aux programmes d'études;
- se réaliser avec l'implication de tous les enseignants concernés et avec la participation d'au moins 80% des élèves visés;
- satisfaire l'obligation qu'a l'école de consulter le comité d'école à ce sujet et d'établir des communications claires (autorisation dans certains cas) avec les parents;

- *bannir les baignades et les activités en ski alpin;*
- *respecter les règlements en vigueur en ce qui touche les excursions de pêche et les randonnées à bicyclette.*

*Munis de tous ces éléments, le directeur adjoint au premier cycle et l'animateur de pastorale furent mandatés pour élaborer un projet de Politique relative aux activités complémentaires et une procédure à suivre lors de la venue d'un invité.*

*A l'automne 1987, l'équipe de direction adopta ce document de travail et décida de le valider, pendant un an, auprès des enseignants en enseignement moral et religieux uniquement, en rapport avec les activités pastorales se déroulant à tous les niveaux dans l'école.*

*Suite à cette mise à l'essai partielle tant de la politique que de la procédure, en tenant compte de l'évaluation faite auprès des personnes concernées, le directeur et les directeurs adjoints amendèrent quelque peu cette politique relative aux activités complémentaires avant de l'adopter en juin 1988.*

*Cette politique s'appuie sur le règlement concernant l'application du régime pédagogique au secondaire qui stipule que l'école doit favoriser la tenue d'activités étudiantes intégrées à l'horaire de l'élève et rendre accessibles à l'élève des programmes de services complémentaires.*

*Ces programmes comprennent des objectifs et des activités d'éducation scolaire dont la réalisation est assurée par le personnel de l'école; ils visent le développement personnel et social de l'élève en assurant:*

- la continuité de sa formation générale;*
- sa sécurité morale et physique;*
- le développement de son sentiment d'appartenance à l'école, de son initiative et de sa créativité.*

*Cette politique développe l'une des dimensions des services complémentaires, soit celle touchant les activités étudiantes qui visent à susciter la participation des élèves à des activités non incluses dans les programmes d'études de façon à leur procurer un complément de formation.*

*Se basant sur le principe que le développement d'activités étudiantes contribue à faire de l'école un véritable milieu de vie favorisant ainsi l'engagement personnel, l'on y spécifie que les activités étudiantes doivent faire l'objet de planification et d'évaluation au même titre que toute autre activité éducative.*

*En plus de préciser les modalités d'application de cette politique, le rôle et la responsabilité de chacun, l'on y fournit un formulaire de demande d'activité intitulé "Grille de présentation d'une activité" (Annexe 9).*

#### 4.3.2 Les observations qui s'en dégagent et l'appréciation

*L'élaboration et l'adoption de cette politique permirent au directeur et aux directeurs adjoints de faire le point sur cette dimension du vécu des élèves. Fortement centrés sur les apprentissages académiques, les directeurs adjoints eurent à faire connaissance avec ce volet du développement de l'élève et à l'intégrer dans des actions concertées.*

*Par l'entrée en vigueur de cette politique, les directeurs adjoints obtenaient, sans heurt, que ce dossier soit complètement géré par chacun d'eux. Cette décentralisation des pouvoirs au profit des directeurs adjoints se fit dans l'harmonie, au nom de la logique et de l'efficacité.*

*Tout en revalorisant la place des activités étudiantes aux yeux des membres de la direction, l'élaboration et l'adoption de cette politique mirent fin à la série d'improvisations dans ce domaine. Elles livrèrent à chaque directeur adjoint pleine autonomie sur le sujet, incluant la gestion budgétaire. En ce sens, la visée participative touchée par cette action stratégique ne se retrouve pas tellement dans l'élaboration et l'adoption de cette politique, mais plutôt dans l'autonomie de gestion qu'elle confère à chaque directeur adjoint.*

#### 4.4 La politique de présence des élèves à l'école

##### 4.4.1 Les actions mises en place

Dans un premier temps, au début du mois d'octobre 1987, la problématique fut établie à partir de la politique de fréquentation scolaire en vigueur à la Commission scolaire Abitibi et des statistiques sur l'absentéisme des élèves à l'école en 1986-1987 et ce, avec la collaboration du coordonnateur des services personnels aux élèves. Ce coordonnateur assure déjà le rôle de contrôleur des absences à la Commission scolaire.

La politique de fréquentation scolaire de la Commission repose sur l'article 256 de la Loi 71, laquelle stipule que tout enfant doit fréquenter l'école, chaque année, tous les jours pendant lesquels les écoles publiques sont en activité, suivant les règles établies par les autorités compétentes, depuis le début de l'année scolaire suivant le jour où il atteint l'âge de six ans jusqu'à la fin de l'année scolaire au cours de laquelle il a atteint l'âge de quinze ans. Elle s'appuie également sur l'article 38 de la Loi 24 sur la protection de la jeunesse qui indique que la sécurité et le développement d'un enfant sont menacés s'il est d'âge scolaire et qu'il ne fréquente pas l'école ou s'en absente fréquemment.

En plus de préciser le rôle de chacun des intervenants, la Commission scolaire indique, dans sa politique, les principales règles à respecter quant à son application dans chacune des écoles. Ainsi, chaque école doit faire connaître la politique de

*fréquentation scolaire à l'ensemble des intervenants dans son milieu. Elle doit également élaborer des plans de motivation des élèves à la présence. De plus, elle doit mettre en place une série de procédures pour contrôler les présences des élèves à chacun de leurs cours en établissant une communication avec les parents des élèves qui ont des problèmes de fréquentation scolaire et ce, dès les premières absences injustifiées.*

*A la Cité étudiante Polyno, le contrôle des présences des élèves se faisait, avec plus ou moins de rigueur, au début de chaque cours, par l'enseignant qui a l'obligation de communiquer avec les parents de l'élève absent. Les statistiques compilées au cours de l'année 1986-1987 nous révèlent un taux moyen de présence des élèves à l'école de 95,7%.*

*A partir de ces données, le directeur et les directeurs adjoints révisèrent le document sur le contrôle des présences en vigueur dans l'école et identifièrent les points à préciser ou à corriger: cueillette des absences, en cours de journée, motivées par un rendez-vous avec un professionnel ou identifiées comme étant un cours sauté. Un nouveau document fut élaboré par le directeur, analysé et adopté par les directeurs adjoints et le directeur, à titre de document devant servir de base à la consultation.*

*Par la suite, le directeur soumit ce document de travail aux enseignants, par l'intermédiaire du comité de participation, et aux parents, par l'intermédiaire du comité d'école. Ces deux comités proposè-*

rent quelques amendements et soulignèrent surtout leur vive adhésion.

Les données de ces deux consultations furent débattues par l'équipe de direction lors de ses deux rencontres subséquentes. Dès le début du mois de novembre 1987, l'équipe de direction de l'école adopta la Politique de présence des élèves et procéda à sa mise en application immédiate.

Cette politique vise à amener l'élève à être présent à chacun de ses cours et à se prendre en main face à cette responsabilité. De plus, elle vise à informer les parents sur la fréquentation scolaire de leur enfant.

Pour ce faire, l'on exerce un contrôle quotidien des élèves absents à la première période de la journée. Sur une feuille préparée à cet effet (Annexe 10), l'enseignant indique le nom des élèves absents et leur degré scolaire. Ces feuilles sont recueillies par les surveillants d'élèves qui les remettent aux secrétaires des directeurs adjoints. Par la suite, chaque secrétaire communique, par téléphone, avec les parents des élèves absents afin de connaître le motif de leur absence.

Une heure plus tard, la secrétaire dresse la liste des élèves absents, y indique le motif d'absence et la remet aux enseignants de son secteur et au directeur de l'école. Aux autres périodes de la journée, l'enseignant signale au secrétariat le nom des élèves absents, autres que ceux qui figurent déjà sur

la liste en utilisant une fiche spécifique (Annexe 11). La secrétaire vérifiera le motif d'absence de ces élèves et en informera les enseignants concernés.

A la fin de chaque semaine, la secrétaire du directeur produit une feuille-synthèse (Annexe 12) présentant le tableau-statistique des absences hebdomadaires. Cette feuille-synthèse est affichée dans les salles d'enseignants, remise aux directeurs adjoints, aux professionnels et aux parents, membres du Comité d'école.

#### 4.4.2 Les observations qui s'en dégagent et l'appréciation

En plus de répondre aux objectifs poursuivis de responsabilisation de l'élève et d'information des parents par rapport à l'absentéisme, cette politique implique le directeur et les directeurs adjoints dans l'analyse d'une situation hebdomadaire et dans la recherche concertée de solutions.

Bien que l'application d'une telle politique revêt une importance marquée quant à l'encadrement accordé aux élèves, son élaboration et son adoption ne soulevèrent pas de vives discussions au sein de l'équipe de direction de l'école.

Tous d'accord, dès le départ, avec les objectifs poursuivis, ils s'entendirent rapidement sur les moyens à mettre en place, et ce, d'autant plus que les enseignants et les parents y accordèrent rapidement leur adhésion.

Traduisant donc la volonté du milieu et répondant aux valeurs tant des membres de la direction que des différents intervenants, cette politique fut élaborée et adoptée rapidement, pour connaître une mise à l'essai immédiate.

Tout en assurant la cohésion recherchée au niveau de l'ensemble de l'école, l'application de cette politique consacrait l'autonomie de chaque directeur adjoint dans la gestion de ce dossier.

#### 4.5 La politique relative au service de documentation et au service audio-visuel

##### 4.5.1 Les actions mises en place

Le 22 octobre 1987, dans le rapport de la réunion hebdomadaire du directeur et des directeurs adjoints de l'école, l'on note: "le silence n'est pas respecté à la bibliothèque; il faut analyser la situation afin d'apporter les correctifs nécessaires." L'adjoint administratif et la technicienne en documentation furent chargés de l'analyse de cette situation dans son ensemble.

Pour ce faire, ils procédèrent à la recherche et à l'identification du règlement écrit, datant de 1972, édictant les règles et procédures concernant l'utilisation de la bibliothèque et de l'audio-visuel. Ils dressèrent la liste des activités se déroulant dans ce local et firent une cueillette du vécu des employés quant aux règles et procédures en vigueur.

*Un mois et demi plus tard, l'équipe de direction prend connaissance de ce rapport et procède à l'identification des orientations privilégiées et des règles et procédures souhaitées concernant l'utilisation du service de documentation et du service audiovisuel. Le mandat d'élaborer un projet de politique régissant l'utilisation du service de documentation et du service audio-visuel est confié au directeur et à la technicienne en documentation.*

*Par la suite, le directeur présenta ledit projet de politique aux directeurs adjoints et à l'adjoint administratif qui décidèrent de le soumettre, pour fins de consultation, au comité de participation des enseignants.*

*Après avoir accepté quelques amendements techniques soumis tant par les enseignants que par les directeurs adjoints, l'équipe de direction de l'école adopta la Politique relative au service de documentation et au service audio-visuel à la fin de février 1988.*

*Cette politique, dans un premier temps, spécifie le mode de fonctionnement de la bibliothèque à l'intention des élèves. Elle présente les quatre fichiers (sujets - auteurs - titres - collections) et la classification des volumes selon le système Dewey; elle explique les procédures de prêt de volumes et expose les soins à apporter à chaque volume, journal ou revue.*

*Dans un deuxième temps, elle précise la marche à suivre par les enseignants qui veulent utiliser la*

bibliothèque avec leurs groupes d'élèves, soit pour une période de recherche, soit pour une période de lecture ou d'échange de volumes. Elle explique enfin le rôle de l'enseignant responsable de son groupe d'élèves, celui des préposés disponibles pour guider l'élève dans ses recherches et celui des responsables du prêt de volumes.

Quant à la partie touchant le service audio-visuel, cette politique explique les procédures de prêt de matériel ou de demande d'enregistrement de documents selon des formules spécifiques (Annexes 13 et 14).

#### 4.5.2 Les observations qui s'en dégagent et l'appréciation

La réglementation concernant le service de documentation et le service audio-visuel a permis à l'équipe de direction de se concerter pour se donner une vision commune de ces services complémentaires à l'enseignement, utilisés par tous les intervenants de l'école et devant répondre aux besoins des clients de tous les secteurs.

D'abord préoccupés par l'aspect technique de cette question, les membres de l'équipe de direction voulaient s'entendre sur les procédures de fonctionnement de ces deux services. Toutefois, pour y arriver, il leur fallut faire le point sur la place qu'occupent ces services complémentaires à l'enseignement dans une école secondaire polyvalente.

Dès lors, l'élaboration de cette politique impliqua fortement les directeurs adjoints qui voyaient ces deux services comme un prolongement de l'enseignement. C'est pourquoi, ils voulurent les rendre accessibles aux élèves de tous les secteurs, étant d'accord toutefois pour que cette accessibilité soit contrôlée et réglementée.

L'élaboration de cette politique aura donc permis aux membres de l'équipe de direction de faire connaître leur point de vue quant à la place de ces services dans l'ensemble de l'école; elle leur aura également permis de s'entendre sur une nécessaire coordination pour réglementer l'utilisation de ces services que l'on rendait accessibles à tous.

Tenant compte que la section "bibliothèque-audio-visuel" n'était la chasse gardée ni du directeur ni des directeurs adjoints, mais plutôt le "parent pauvre" relevant presque par hasard de l'adjoint administratif, chacun des membres de l'équipe de direction s'impliqua ouvertement dans l'élaboration de cette politique touchant l'utilisation de ces deux services complémentaires. L'obtention du consensus découla, au sein de l'équipe, de la prise de conscience commune de la complémentarité de ces services et de la nécessité de les rendre accessibles.

#### 4.6 La politique relative au service des premiers soins et au service santé-jeunesse

##### 4.6.1 Les actions mises en place

A l'été 1987, à la suite de la création du Centre Local des Services Communautaires (C.L.S.C.) et des mouvements de personnels qui s'ensuivirent, une nouvelle infirmière entra en fonction à l'école. Détentrice d'une formation universitaire, cette professionnelle entend jouer pleinement son rôle et se démarquer du travail de l'infirmière-auxiliaire, laquelle s'occupe des premiers soins.

Dans un premier temps, elle analyse le rapport-synthèse des gestes posés par l'infirmière-auxiliaire au cours de l'année 1986-1987. Elle y décèle que les élèves qui fréquentent davantage l'infirmierie sont ceux du deuxième cycle du secondaire et que les motifs invoqués touchent différents maux: maux de tête, maux de coeur, maux de ventre. De plus, elle y découvre que contrairement à la croyance établie, la grande majorité des accidents a lieu dans les gymnases et non dans les ateliers.

Dans un deuxième temps, en février 1988, le coordonnateur des services personnels aux élèves, en compagnie de l'infirmière, rencontre l'équipe de direction de l'école pour lui présenter le document du ministère de l'Éducation, Vivre à l'école (1986). Ce document qui détermine le cadre général d'organisation des services complémentaires, dont les services de santé en milieu scolaire, sert d'amorce à une

*franche discussion sur le rôle de l'infirmière et celui de l'infirmière-auxiliaire à l'école.*

*Suite à cette réflexion, l'infirmière et le directeur s'engagent à élaborer un projet de Politique relative au service des premiers soins et au service santé-jeunesse dans l'école. Ce document de travail sera analysé par l'équipe de direction et adopté, dans sa forme définitive, dès la fin d'avril 1988.*

*Dans cette politique, l'on spécifie dans un premier temps les buts poursuivis par le service de santé en milieu scolaire, soit:*

- amener les élèves à reconnaître leurs besoins de santé et à prendre les moyens nécessaires pour le maintien et le développement d'une bonne santé;*
- amener les agents d'éducation à créer et à maintenir des conditions qui facilitent chez les élèves le développement et la conservation d'une bonne santé;*
- aider les élèves qui manifestent un besoin temporaire ou persistant relié à leur santé;*
- participer à la concertation entre l'école, la famille et la communauté.*

*Il en découle que le rôle de l'infirmière en milieu scolaire est de favoriser la progression des élèves en les amenant à se préoccuper de leur santé physique, mentale et sociale.*

*Ses interventions sont collectives et individuelles. En voici quelques-unes à titre d'exemples:*

- *informer individuellement ou collectivement en matière de sexualité, d'alimentation, de drogue ou d'alcool;*
- *organiser une activité sur un thème précis (santé dentaire, sécurité);*
- *agir comme personne-ressource pour les enseignants au niveau des programmes de formation personnelle et sociale, biologie;*
- *contrôler les immunisations;*
- *dépister les troubles de croissance;*
- *faire des recommandations quant à la sécurité et à la salubrité du milieu;*
- *agir comme personne-ressource quant à l'application des premiers soins.*

*Quant aux services des premiers soins dans l'école, ils sont sous la responsabilité d'une infirmière-auxiliaire. Elle a comme rôle:*

- *d'administrer les premiers soins à la personne victime d'accident;*
- *de prendre en charge la personne victime d'un accident selon les procédures établies par la Commission scolaire et l'école;*

- de voir, s'il y a lieu, à diriger la personne au centre hospitalier;
- d'informer la famille de la situation;
- de soulager l'élève qui a un malaise subit ou passager;
- de référer au service de santé-jeunesse les élèves se présentant fréquemment pour un même problème afin qu'une évaluation plus approfondie soit faite.

Enfin, dans cette politique, l'on précise la marche à suivre, tant par les élèves que par les enseignants, pour bénéficier de ces services.

#### 4.6.2 Les observations qui s'en dégagent et l'appréciation

L'élaboration et l'adoption de cette politique ont eu comme effet de sensibiliser l'équipe de direction aux objectifs poursuivis par le service de santé en milieu scolaire, d'y cerner les aspects complémentaires à l'enseignement et de départager, dans l'école, le rôle de l'infirmière et celui de l'infirmière-auxiliaire. De plus, elles ont fait voir à chacun la nécessité d'une coordination afin d'éviter la duplication des actions.

Chacun des directeurs adjoints eut l'occasion de prendre conscience que ces services complémentaires pouvaient avoir un impact majeur auprès de la clientèle de son secteur. Habitué à gérer les activités

d'enseignement se déroulant dans leur secteur, les directeurs adjoints eurent alors l'occasion de saisir toute l'emprise de ces ressources et de leur importance quant au développement intégral de l'enfant et de l'adolescent.

Ce fut donc, pour chacun des membres de l'équipe de direction, l'occasion de s'approprier les objectifs poursuivis par les ressources de ces services, d'en capter réellement leur complémentarité et de les intégrer dans le plan de développement de chacun des secteurs en liens avec les programmes d'études (biologie, formation personnelle et sociale, économie familiale), tout en adoptant les bases d'une nécessaire coordination d'actions spécifiques à développer dans toute l'école et pouvant prendre la forme d'une semaine sur l'alimentation, d'un colloque sur l'adolescence et la sexualité, entre autres.

#### 4.7 Le plan d'affectation des ressources humaines dans l'école

##### 4.7.1 Les actions mises en place

En avril 1988, à partir du nombre d'élèves inscrits et de leur choix de cours pour l'année suivante, le directeur de l'école négocie avec le directeur des services éducatifs le nombre d'enseignants requis pour bâtir une organisation scolaire qui réponde aux besoins à combler en termes de nombre de groupes-élèves-matières à créer et d'enseignants à y affecter.

*En tenant compte du nombre d'enseignants octroyés, l'école a droit à douze postes de chefs de groupe au sens de l'entente de travail des enseignants (C.E.Q.) 1986-1988 (Annexe 15). Afin de procéder à l'identification des secteurs d'activités qu'ils veulent leur confier, le directeur et les directeurs adjoints amorcent une discussion sur le rôle des chefs de groupe. Cette fonction complémentaire à la tâche d'enseignement proprement dite fait de son titulaire un animateur et un coordonnateur auprès des enseignants de son groupe.*

*Suite à ces discussions, le directeur adjoint au premier cycle du secondaire est chargé d'élaborer un projet de répartition des chefs de groupe pour la prochaine année scolaire. A la fin d'avril 1988, le directeur et les directeurs adjoints prennent connaissance du document de travail présenté qui délaisse la notion de groupe/matière de 1re à 5e secondaire pour former des groupes en fonction des enseignants appartenant à un même secteur et relevant d'un même directeur adjoint.*

*Le modèle précédemment vécu assure des liens efficaces, à l'intérieur d'une même matière, entre chacun des niveaux du secondaire puisque les enseignants de 1re à 5e secondaire sont chapeautés par un chef de groupe en français, un autre en mathématique, etc.*

*Quant au modèle nouvellement élaboré, il permet d'intégrer le chef de groupe à l'intérieur de la structure de gestion par secteur et favorise un encadrement des enseignants par matières ayant des*

affinités. A titre d'exemple, au 1er cycle du secondaire, il y aurait un chef de groupe en mathématique-sciences, un autre en français - sciences humaines, etc.

Ce document sert de base à la consultation que le directeur effectuera auprès du comité de participation des enseignants. Ceux-ci expriment leur réticence quant à ce modèle, craignant qu'il soit annonciateur d'une modification de leurs tâches d'enseignement où l'on privilégierait non plus la spécialité (ex. le français) mais plutôt l'intégration des matières (ex. le français et la géographie). A la lumière des réactions des enseignants témoignant de leur résistance à ce changement, l'équipe de direction adopte une répartition des chefs de groupe qui tient compte à la fois des matières et des groupes-secteurs.

Au début de juin 1988, l'équipe de direction au complet amorce une discussion sur l'organigramme actuel de l'école et suggère des modifications pour la prochaine année scolaire. A partir des opinions recueillies, le directeur se charge d'élaborer un document de travail qui traduise la répartition des différents personnels à l'intérieur de l'organigramme.

A l'été 1988, l'organigramme et le plan de répartition des personnels sont adoptés.

#### 4.7.2 Les observations qui s'en dégagent et l'appréciation

L'élaboration et l'adoption du plan d'affectation des ressources humaines dans l'école ont permis, dans un premier temps, aux sept membres de l'équipe de direction de se questionner sur l'ensemble des tâches et dossiers à gérer, de prendre parti pour une décentralisation et une autonomie en faveur des directeurs adjoints. Le tout s'est traduit par un organigramme (Annexe 16) qui situe réellement les quatre secteurs gérés chacun par un directeur adjoint et qui détermine également la place occupée par le contremaître et l'adjoint administratif.

Les autres opérations découlent toutes de cet organigramme. On publie la liste des professionnels non-enseignants en signalant les dossiers qu'ils gèrent et le ou les directeur(s) adjoint(s) de qui ils relèvent. On établit la liste du personnel enseignant en indiquant, pour chacun, son champ d'enseignement, les locaux-classes où il travaille, le chef de groupe auquel il est rattaché et le directeur adjoint de qui il relève.

Quant au personnel de soutien, on en publie également la liste de noms, indiquant pour chacun sa fonction et le nom de son supérieur immédiat.

Comme, jusqu'à ce jour, la gestion du personnel relevait entièrement du directeur de l'école, l'élaboration d'un plan d'affectation des ressources humaines dans l'école revêtait, auprès des six autres membres

*de l'équipe de direction, une importance capitale puisqu'elle les investissait d'un pouvoir, d'une emprise et par conséquent d'une certaine autonomie quant à l'attribution des tâches des différents personnels.*

*Ayant opté dès le départ pour la décentralisation sur ce plan et pour la plus grande autonomie de chacun des sept membres de l'équipe de direction, l'on procéda à l'affectation de toutes les ressources de l'école en tentant d'éviter qu'une personne relève de deux directeurs adjoints, tout en voulant traiter avec justice et équilibre chacun des secteurs d'activité.*

*Tout au cours de l'élaboration de ce document, les sept membres de l'équipe de direction travaillèrent vraiment en associés pour bâtir un organigramme qui traduise la part de gestion de chacun, qui assure à chaque secteur une répartition équitable des ressources et une autonomie d'action tout en spécifiant les liens de coordination.*

*L'élaboration et l'adoption de ce document ont donc permis aux sept membres de la direction de l'école de se positionner réellement quant à leur participation à la gestion de l'école et de clarifier tant pour eux que pour l'ensemble des personnels "qui relève de qui".*

#### 4.8 Les priorités de l'école et le plan d'action

##### 4.8.1 Les actions mises en place

Afin de déterminer les priorités à développer pour la prochaine année scolaire, le directeur et les directeurs adjoints procédèrent, à l'hiver 1988, à l'analyse détaillée du document de travail intitulé: "Objectifs de la Commission scolaire Abitibi pour l'année 1988-1989".

Dans ce document, tout en rappelant que l'école existe pour favoriser le développement des jeunes dans les limites de sa compétence, l'on y énonce sa triple mission:

- atteindre les objectifs et inculquer les connaissances de base précisées par les programmes d'études;
- transmettre des valeurs et développer des habitudes de conduites cohérentes avec celles-ci;
- équiper les élèves pour affronter les défis d'une insertion sociale, familiale, civique et professionnelle.

Sur la base de ces prémisses, l'on y énumérait les orientations générales retenues:

- le renforcement des apprentissages dans les matières de base et en particulier où des faiblesses ont été clairement identifiées: la lecture, le français écrit, les mathématiques et l'anglais;

- *la poursuite des travaux et des efforts pour mettre au point un système d'évaluation plus rigoureux et plus exigeant permettant de suivre le cheminement des élèves, de dépister les faiblesses et de les corriger;*
- *le renforcement de la discipline intellectuelle, du souci de la rigueur et la recherche du travail bien fait;*
- *la sélection plus rigoureuse des activités élaborées par l'école ainsi que des demandes et des sollicitations qui lui sont faites à partir de critères centrés sur les liens avec la mission éducative;*
- *la mise en place graduelle, planifiée d'un processus de supervision pédagogique dynamique, respectueux du rythme de chacun et essentiellement centré sur l'aide et le support au personnel enseignant, principal artisan de l'activité éducative.*

*Ce document de réflexion fut soumis aux enseignants et chaque directeur adjoint recueillit leurs commentaires afin de spécifier les besoins prioritaires à combler dans l'école. Par la suite, le directeur et les directeurs adjoints mirent en commun les informations recueillies sur les objectifs de la Commission et les besoins prioritaires de l'école. Ils chargèrent le directeur adjoint en 4e et 5e secondaire d'élaborer un document identifiant les priorités de l'école pour l'année scolaire 1988-1989.*

*Dans ce document, l'on proposait cinq cibles d'action:*

- *le français, comme outil de communication orale et écrite;*
- *l'information aux parents;*
- *la planification de l'enseignement quant à la démarche des programmes;*
- *l'implantation des nouveaux programmes et des nouveaux modèles d'organisation:*
  - . *cheminement particulier continu;*
  - . *3e année du secondaire avec mesures d'appui;*
  - . *service de restauration: (programme menant à un certificat d'études professionnelles);*
  - . *cuisine d'établissement: (programme menant à un diplôme d'études professionnelles);*
  - . *mécanique des véhicules lourds: (programme menant à un diplôme d'études professionnelles).*
- *le développement d'un modèle de gestion de projet éducatif dans l'école qui tienne compte de l'appropriation des finalités de l'éducation, de l'intégration des valeurs et des croyances du milieu, de la participation des parents, du personnel et des élèves.*

*Ce document de travail fut soumis au comité de participation des enseignants et adopté, avec de légères modifications, par l'équipe de direction de l'école, à la fin de mai 1988. Il devint alors la pierre d'assise des plans d'action qu'élaborèrent le directeur et les directeurs adjoints chacun dans leurs champs d'activité, pour la prochaine année scolaire.*

#### *4.8.2 Les observations qui s'en dégagent et l'appréciation*

*La démarche entreprise pour déterminer les priorités de l'école a permis aux enseignants de livrer leurs perceptions et leurs commentaires quant à leur évaluation du vécu dans l'école. Cette démarche a amené l'équipe de direction à définir ses priorités non plus en fonction d'objectifs ou de besoins identifiés de l'extérieur mais plutôt à partir des points forts et faibles perçus par les gens du milieu en relation, toutefois, avec les visées d'ensemble exprimées tant par la Commission scolaire que par le ministère de l'Éducation.*

*De plus, afin de respecter l'organigramme précédemment adopté, il fut convenu que chaque membre de la direction de l'école s'approprierait ces priorités pour en bâtir un plan d'action qui convienne et s'adapte au développement de chacun des secteurs.*

*Cette opération aura permis aux membres de l'équipe de direction de vraiment se concerter pour définir clairement ses axes de développement et les faire connaître aux différents intervenants.*

*Le choix des priorités à développer dans l'école, en lien avec la Commission scolaire, fut l'occasion pour chacun des membres de la direction de cette école de s'unir pour bien identifier les points faibles cernés par les intervenants et pour s'engager dans un plan de développement éclairé.*

*Pour cette équipe de direction qui avait précédemment clarifié ses manières de faire sur plusieurs plans, qui avait précisé le rôle et la place de chacun dans un organigramme clair et qui avait établi les bases d'une gestion participative, l'idée de déterminer les priorités à poursuivre s'était incarnée dans les sept actions stratégiques précédentes et en découlait tout naturellement.*

*Reconnaissant la spécificité des secteurs, l'on opta non pas pour un plan d'action-école, mais plutôt pour un plan d'action-secteur visant à développer les différentes priorités de l'école, selon le goût, le rythme et les aptitudes de chacun. Les directeurs adjoints saisirent alors qu'ils étaient les véritables gestionnaires de leur secteur et le directeur s'adonna à son rôle de coordination.*

*En ce sens, si nous référons à la gamme des styles de direction de Tannenbaum and Schmidt (1958) et reproduite à l'annexe 4, il nous apparaît que la participation des directeurs adjoints à la gestion de cette école leur était assurée par la liberté d'action qui leur était conférée.*

## *Chapitre 5*

*L'interprétation de l'expérience à partir de l'appréciation du vécu de l'action et de l'évolution de la pratique de gestion dans ce milieu*

## 5. L'interprétation

*Tel que mentionné dans les chapitres précédents, l'idée d'élaborer et d'adopter ces documents de gestion avec, en arrière-plan, la volonté d'amener chacun des sept membres de la direction de cette école secondaire polyvalente à participer à la gestion, découlait des besoins ressentis et exprimés par chacun d'eux après un vécu de trois ans.*

*Pour apprécier le vécu de l'action entreprise dans cette école secondaire polyvalente, nous aurons en tête cette affirmation de Morin et Landry (1986) qui stipule que la participation découle davantage d'une coopération entre les différents intervenants que d'une structure hiérarchisée. Nous retiendrons également que cette recherche repose sur un contrat ouvert et non structuré, allant jusqu'à une coopération des acteurs et provoquant un changement qui amène une transformation du groupe tant au niveau du discours que de l'action de plus en plus communautaire.*

*Nous procéderons à l'interprétation de la gestion participative à partir du vécu de l'action et en tenant compte de l'évolution de la pratique de gestion dans ce milieu.*

### 5.1 L'appréciation du vécu de l'action

*Essentiellement, cette recherche cerne les objectifs prioritaires de l'équipe de direction d'une école secondaire polyvalente pour que, une fois déve-*

*loppés, ils permettent des actions autonomes mais concertées de chacun des membres. Pour en rendre compte, nous témoignerons de la réalité de chacune des huit actions stratégiques retenues.*

#### 5.1.1 *Élaborer et adopter un plan d'évacuation de l'école*

*Les vingt mois consacrés à l'élaboration et à l'adoption de cette politique témoignent des difficultés rencontrées dans l'élaboration de ce document, difficultés d'ordre technique et matériel et du peu d'enthousiasme suscité chez les intervenants plus préoccupés par la gestion pédagogique que par la gestion matérielle.*

*Par ailleurs, ce document sera l'occasion première d'établir physiquement des secteurs dans l'école afin de faciliter l'évacuation de l'établissement. Cette notion de secteur déterminait que tels locaux et les individus qui y oeuvraient étaient sous la responsabilité d'un membre de la direction de l'école lors de l'évacuation.*

*En plus de permettre au contremaître et à l'adjoint administratif de faire valoir leur compétence, l'élaboration de ce plan d'évacuation permet à chacun de maîtriser l'ensemble des lieux et d'avoir une vue globale de l'établissement.*

*Comme point de départ pour l'implantation d'une gestion participative, nous pourrions redire avec Miles et Ritchie (1972) que l'élaboration et l'adop-*

tion de ce document furent "un moyen d'obtenir la coopération du personnel, une technique destinée à améliorer le moral et à atténuer la résistance des subordonnés à la politique et aux décisions des dirigeants".

5.1.2 Élaborer et adopter une politique relative aux examens et aux inscriptions au bulletin

Les douze mois consacrés à l'élaboration et à l'adoption de cette politique témoignent, non pas d'une lenteur d'action, mais plutôt d'une volonté d'implication et de concertation de la part des intervenants visés.

S'appuyant sur le fait que la gestion du bulletin scolaire relève de chaque organisme scolaire et que la mise en application de la politique de la Commission scolaire s'échelonnera selon le rythme et les modalités adoptées par chaque école, l'on s'attaquera à l'élaboration et à l'adoption des différentes modalités à retenir pour la gestion de ce dossier dans l'école.

Du même coup, l'on réalisa que l'adoption de ces modalités ne devait pas favoriser l'uniformité aux dépens de la spécificité de chacun des secteurs et de leur rythme de développement. Soucieux de produire une politique qui réponde véritablement aux besoins spécifiques de chacun, les membres de l'équipe de direction tentèrent une expérimentation, suivie d'une large consultation des enseignants, avant de procéder à son adoption.

*En plus de permettre au directeur adjoint en 4e et 5e secondaire de faire preuve de leadership dans l'élaboration de cette politique, les actions entreprises pour la poursuite de cet objectif par les membres de la direction de l'école permirent à chacun de se concerter pour adopter des modalités-école qui tiennent compte de la réalité de chaque secteur.*

*En ce sens, nous rejoignons cette affirmation de Le Boterf et Lessard (1987) qui notent que "ce n'est que dans la mesure où les acteurs concernés seront associés directement à l'élaboration et à la mise en oeuvre du projet qui les concerne que ce dernier aura des chances d'être viable, de résister aux épreuves du temps et d'être maîtrisé par les acteurs eux-mêmes."*

### *5.1.3 Élaborer et adopter une politique relative aux activités étudiantes complémentaires*

*L'élaboration, la mise à l'essai partielle et l'adoption de cette politique relative aux activités étudiantes complémentaires s'étalèrent sur une période de douze mois.*

*Sous la poussée du directeur adjoint au premier cycle du secondaire, cette politique revêt une importance capitale non pas tant par le sujet qu'elle touche que par l'orientation adoptée. En effet, après s'être entendu sur les objectifs à poursuivre de même que sur les procédures à respecter, l'on détermine que le choix de ces activités de même que le budget qui*

s'y rattache relèvent complètement de chaque directeur adjoint.

En ce sens, ce premier acte de décentralisation rejoint la proposition de Taunenbaum et Schmid (1958) qui stipule que, pour favoriser l'implication des divers agents dans l'atteinte des résultats escomptés, la participation doit être le reflet d'une décentralisation des activités de gestion où l'autorité du supérieur est inversement proportionnelle à la liberté du subordonné.

#### 5.1.4 Élaborer et adopter une politique de présence des élèves à l'école

L'élaboration et l'adoption de cette politique, en liens avec les lois provinciales et avec la politique de la Commission scolaire, laquelle oblige chaque école à mettre en place une série de procédures pour contrôler les présences des élèves à l'école, furent l'occasion pour l'équipe de direction de cette école de traduire son vécu dans un document de gestion.

Ce document, élaboré rapidement par le directeur de l'école et traduisant l'expérimentation faite depuis trois ans, permit aux membres de l'équipe de direction d'apprendre à élaborer et à adopter une politique de gestion et de réaliser qu'ils étaient en démarche de gestion participative depuis déjà un certain temps.

Ce fut donc l'occasion pour le directeur, s'appuyant sur un énoncé de Morand (1987), d'afficher sa

*croissance profonde dans les capacités et les habiletés du personnel à solutionner les problèmes et d'indiquer clairement que la participation était une valeur qu'il privilégiait.*

*5.1.5 Élaborer et adopter une politique relative au service de documentation et au service audiovisuel*

*Les trois mois consacrés à l'élaboration et à l'adoption de cette politique permirent aux membres de l'équipe de direction de rafraîchir les règles à suivre pour utiliser ces services communs à tous les secteurs de l'école.*

*Sans s'appuyer sur une réflexion profonde sur le rôle de ces services et leur place comme moyen d'apprentissage, ce document permit toutefois aux membres de l'équipe de direction de s'entendre sur les manières de faire, lors de l'utilisation de ces services.*

*Ce fut également l'occasion pour les membres de l'équipe de direction de statuer que ces services communs à tous les secteurs de l'école étaient sous la juridiction complète de l'adjoint administratif.*

*L'élaboration et l'adoption de cette politique permirent aux membres de l'équipe de direction de cette école de saisir, en accord avec Katz et Rosenzweig (1974), l'interrelation entre chacun des cinq sous-systèmes de l'organisation et l'importance de préciser, au sein d'une organisation, les champs*

*d'action et les responsabilités de chacun, de même que les procédures et les règles en vigueur.*

*5.1.6 Élaborer et adopter une politique relative au service des premiers soins et au service santé-jeunesse*

*L'adoption de cette politique, qui coïncida avec l'adoption de la politique d'évaluation, ne suscita pas un intérêt fulminant de la part des membres de l'équipe de direction de l'école.*

*Toutefois, peu sensibilisés à cet aspect des services complémentaires, les directeurs adjoints eurent l'occasion de s'éveiller à cette réalité, de découvrir la spécificité du rôle de l'infirmière et du rôle de l'infirmière-auxiliaire.*

*L'élaboration de ce document fut l'occasion pour l'équipe de direction de statuer que le service des premiers soins, relevant de l'infirmière-auxiliaire, en tant que service commun à l'ensemble de l'école, serait rattaché à un membre de l'équipe ayant une fonction d'ordre général, soit le contemaître d'entretien.*

*La prise de conscience des objectifs poursuivis par le service de santé-jeunesse amena les directeurs adjoints à saisir l'importance, pour eux, de prévoir les axes de développement de leur secteur dans ce domaine en fonction de leurs besoins spécifiques et également d'identifier la nécessité d'une bonne coordination. En ce sens, nous rejoignons Langevin, Trem-*

blay et Bélanger (1979) pour qui la direction participative par objectifs est un processus de management où l'administrateur détermine ses objectifs puis les utilise par la suite comme guides de son action.

#### 5.1.7 Élaborer et adopter un plan d'affectation des ressources humaines dans l'école

Faisant suite à une longue année d'échanges, de discussions, de production de documents, de consultation et de concertation, l'élaboration et l'adoption d'un plan d'affectation des ressources humaines dans l'école furent l'occasion pour les membres de l'équipe de direction de concrétiser les longs palabres dans un organigramme clair, efficace et consacrant l'autonomie de chacun, là où c'était possible, tout en précisant les axes de coordination là où c'était nécessaire.

A partir du fait où l'on considère que les enseignants, d'abord affectés dans l'école, étaient par la suite affectés à un secteur donné, l'on réussit, au sein de l'organigramme adopté, à clarifier pour l'ensemble du personnel "qui relève de qui". Pour ce faire, l'on consacra la création réelle de chacun des quatre secteurs de l'école, déterminant leur champ d'action, leurs limites spatiales (locaux-classes, salles d'enseignants, etc.) et les ressources humaines s'y rattachant.

L'on spécifia également, en accord avec les politiques préalablement établies, que tout ce qui ne pouvait être ramené sous la juridiction d'un secteur se devait de relever alors soit du directeur, soit de

*l'adjoint administratif, soit du contremaître d'entretien.*

*L'élaboration et l'adoption de ce plan d'affectation des ressources humaines dans cette école témoignent de l'implantation de la participation comme situation qui se manifeste, selon Morand (1987), comme la création et le maintien d'un état partagé, d'une communauté de vue ou d'intérêt, d'une acceptation des valeurs démocratiques et d'un consensus de concertation.*

#### *5.1.8 Identifier les priorités de l'école et élaborer un plan d'action en conséquence*

*Les quelques mois consacrés à l'établissement des priorités de l'école ne soulevèrent ni passion ni indifférence. Cette action découla plutôt tout naturellement des gestes préalablement posés, soit l'adoption des politiques déjà mentionnées et l'adoption de l'organigramme.*

*Pour chacun des membres de l'équipe de direction, il allait de soi que l'école se devait de clarifier ses cibles d'action lui permettant alors d'affirmer, en accord avec Morand (1987), la participation comme acte, par la mise en place, la réalisation de pratiques, de comportements, d'activités, de gestes favorisant une action concertée et coopérative.*

*L'élaboration de plans d'action par secteur fournissait également l'occasion à chacun d'affirmer, dans son plan de développement, ces caractéristiques*

énumérées par Bergeron (1986), soit sa capacité de faire le point, sa vision, sa capacité de joindre le présent et le futur.

## 5.2 L'évolution de la pratique de gestion

### 5.2.1 La gestion participative mise en place

Préoccupé par l'amélioration de la gestion de l'école par une plus grande participation des membres de l'équipe de direction, l'auteur de cette recherche, qui est également le directeur de l'école, a su utiliser les forces de chacun des membres de cette équipe de direction.

A cette fin, il nous apparaît important de rappeler qu'à l'origine, en 1967, l'équipe de gestion de l'école se composait du directeur et des directeurs adjoints.

Ce n'est qu'à partir de 1973 que vinrent s'y greffer un adjoint administratif et un contremaître d'entretien, tous deux considérés comme des membres "juniors", "au service de ...", non affiliés à l'association des directeurs d'école mais plutôt à celle des cadres scolaires et des gérants. Moins scolarisés que les autres membres de l'équipe, au même poste depuis sa création, ils ne s'intégrèrent jamais à l'équipe fort changeante d'ailleurs des directeurs et directeurs adjoints, faisant plutôt leur nid au sein du personnel de soutien avec qui ils oeuvraient.

*Traditionnellement formée des membres "séniors", soit le directeur et les directeurs adjoints, la table de gestion de l'école, sous l'égide de l'équipe en fonction depuis 1984, en était une de coordination, de consultation et, à l'occasion, de planification. L'on profitait de ces réunions hebdomadaires pour réagir aux événements, pour les devancer également, pour remettre en question telle ou telle habitude ou règle de vie en vigueur dans l'école, pour critiquer aussi, lors de leur mise en application, les politiques adoptées au niveau de la Commission scolaire.*

*C'est donc après trois ans d'un tel vécu que le directeur présenta aux six membres de l'équipe de direction l'analyse de situation établie à partir de l'évaluation de ses propres pratiques de gestion et des données ressortant de l'évaluation du vécu de l'école à laquelle ils avaient précédemment participé. Confrontés à un tel portrait vibrant de réalisme, ils acceptèrent le pari de "participer" à la gestion de l'école par l'élaboration et l'adoption de politiques précisant les manières de faire et les actions à privilégier.*

*Ayant opté au départ pour une gestion participative, le directeur fut cohérent tout au cours de l'élaboration de ce document en faisant preuve d'un leadership démocratique centré sur le groupe, où les décisions se prirent en réunion de "table de gestion", suite au partage d'informations et avec le consensus des membres de l'équipe de direction.*

Fortement impliqué dans le cheminement de ce dossier, le directeur sut toutefois en déléguer la responsabilité de l'élaboration des différents éléments constitutifs à l'un ou l'autre des membres de l'équipe de direction, s'adjoignant les ressources des professionnels ou des cadres de la Commission scolaire, au besoin. Ainsi, des huit éléments constitutifs du document de gestion, la moitié fut élaborée sous la responsabilité des directeurs adjoints, du contremaître ou de l'adjoint administratif.

L'élaboration de ces politiques amena le contremaître et l'adjoint administratif à participer, une fois sur deux, aux réunions hebdomadaires de gestion. Leur entrée dans l'action changea la dynamique du groupe; leur sens pratique, leur longue expérience de même que leur connaissance du milieu furent d'un apport précieux lors des discussions et des prises de décision.

Durant toute cette année d'élaboration des politiques, les sept membres de l'équipe de direction se sentirent vraiment partenaires dans cette tâche, conscients qu'ils étaient, également, de mettre en place les éléments de base devant guider leur gestion à long terme. C'est donc avec beaucoup d'intérêt et d'ardeur que chacun s'impliqua dans ce dossier, tant au niveau de la conception, de la discussion que de la prise de décision où la recherche d'un consensus était de règle. Ayant connu trois ans d'une gestion style "essai-erreur", ils étaient mûrs pour participer à l'établissement de règles, à la définition de politiques, à la clarification des statuts et à l'énoncé des orientations permettant à chacun de se situer et de

situer ses actions dans les dédales de cette école secondaire polyvalente.

### 5.2.2 La validation du mode de gestion mis en place

Comme le but de cette recherche était l'implantation d'une approche participative au sein de l'équipe de direction, nous avons voulu en vérifier son atteinte. Pour ce faire, nous avons administré le test "Analyse du fonctionnement de l'école"<sup>(18)</sup> (MEQ 1988) auprès des enseignants, des professionnels non-enseignants, des parents, membres du comité d'école, et auprès des membres de l'équipe de direction de l'école.

Par ce test, nous avons pu scruter quatre champs se rapportant à la gestion de l'école et aux activités éducatives qui s'y déroulent:

- Les orientations de planification prises par l'école;
- La réalisation des activités pédagogiques;
- L'atteinte des objectifs de l'école;
- La participation des agents de l'école.

Selon les résultats obtenus (Annexe 17), il apparaît qu'à l'intérieur des trois premiers champs, deux dimensions ressortent avec un pourcentage favorablement élevé soit:

- les orientations relatives à l'organisation scolaire, au niveau de la planification;
- l'organisation générale de l'école, au niveau de l'atteinte des objectifs.

Quant au quatrième champ, visant la participation des agents de l'école, le tableau se lit en fonction des catégories d'intervenants:

TABLEAU 1

LE TAUX DE PARTICIPATION DES INTERVENANTS SCOLAIRES

<i>LES INTERVENANTS</i>	<i>SONT CONSULTÉS</i>	<i>PARTICIPENT A LA DÉCISION</i>	<i>NE SONT PAS IMPLIQUÉS</i>
<i>1. Les enseignants</i>	53%	20%	27%
<i>2. Les professionnels non-enseignants</i>	33%	14%	53%
<i>3. Les parents, membres du comité d'école</i>	40%	20%	40%
<i>4. Les membres de l'équipe de direction (excluant le directeur)</i>	27%	60%	13%

Qu'en est-il de la visée d'ordre participatif de cette recherche? Il en découle, nous semble-t-il, que la gestion participative, dans cette école secondaire polyvalente, est bien amorcée pour les membres de l'équipe de direction, mais qu'elle est à peine embryonnaire auprès des enseignants, des professionnels non-enseignants et des parents, membres du comité d'école.

### 5.2.3 Les retombées

Tenant compte que le modèle de gestion privilégié en est un participatif, nous présenterons les effets observés auprès des principaux comités représentatifs oeuvrant à la gestion de l'école, soit le comité de participation des enseignants et le comité d'école formé de parents. Nous livrerons également nos observations sous l'angle des individus directement impliqués dans la gestion, soit les sept acteurs dirigeants de cette école secondaire polyvalente.

#### 5.2.3.1 Le comité de participation des enseignants

Le comité de participation des enseignants, nommé jusqu'en 1988 comité de consultation, était considéré par l'ensemble des enseignants de l'école comme un comité prévu par leur convention collective, sans aucun pouvoir ni de décision ni d'influence et plutôt enclin à dire oui à tout ce que la direction de l'éco-

le présentait. Afin de se moquer un peu d'eux-mêmes et des perceptions de leurs collègues, les membres de ce comité publiaient leurs rapports de réunion sur du papier rose, identifiant par là leur tendance pro-direction.

En 1987-1988, mus par les négociations des arrangements locaux, les enseignants de l'école déléguèrent huit des leurs, deux enseignants par secteur, pour siéger sur ce comité qui devint alors vraiment représentatif et alla de pair avec la structure organisationnelle de l'école. Prêts à s'impliquer pour améliorer le fonctionnement de l'école et surtout prêts à faire connaître le point de vue des enseignants du secteur qu'ils représentaient, ils participèrent avec enthousiasme à l'élaboration du guide du personnel en faisant valoir avec vigueur leur point de vue sur les principaux éléments de ce guide, soit le contrôle des présences des élèves, le service de documentation et d'audio-visuel, les examens et les inscriptions au bulletin, les activités étudiantes, l'organigramme et l'identification des priorités de l'école pour l'année subséquente.

Durant toute cette année, les activités de ce comité furent suivies avec une certaine fébrilité par les enseignants. De plus, les rapports des réunions de ce comité étaient lus avec beaucoup d'intérêt par tous et chacun non seulement pour le contenu mais également pour découvrir et apprécier le langage châtié du secrétaire.

En septembre 1988, les enseignants durent procéder par élection pour choisir leurs huit délégués à ce comité. Le comité fut donc formé de six anciens et de deux nouveaux membres. Ayant été fort impliqués dans l'élaboration des différents documents de gestion, les membres de ce comité devinrent les leaders, auprès de leurs collègues, pour en faciliter la mise en application. Partie prenante à la confection de cet outil de gestion, ils ne manquèrent pas de rappeler à leurs collègues que les politiques et les procédures établies répondaient aux souhaits qu'ils avaient alors précédemment exprimés.

#### 5.2.3.2 Le comité d'école (parents)

Depuis l'entrée en fonction de cette équipe de gestion de l'école, les liens entre les parents, le comité d'école les représentant et la direction ont toujours été harmonieux. Toutefois, la participation était faible. A peine dix parents siégeaient sur ce comité. Peu représentatifs du milieu et encore moins des différentes clientèles desservies par l'école, les membres de ce comité participaient à leur huit réunions annuelles où ils se gavaient du lot d'informations que leur livrait le directeur. On aurait pu les surnommer les membres du "club des parents bien informés".

*En 1986, avec l'arrivée des élèves du 1er cycle du secondaire, le comité d'école connut un regain de vie. Bien des parents, quelque peu inquiets de voir leur jeune enfant de douze ans passer de l'école primaire à l'école secondaire polyvalente se donnèrent comme mission de "venir voir" en s'inscrivant comme membres du comité d'école. Depuis cette année-là, le comité compte vingt parents désireux d'être informés bien sûr, mais également désireux d'être consultés et de s'impliquer.*

*C'est donc avec beaucoup d'intérêt qu'en 1987-1988, ils suivirent de près l'élaboration des documents de gestion.*

*Ils scrutèrent à la loupe la politique du contrôle des présences des élèves, exprimant leur volonté que l'école s'assure de la présence de chaque élève à chacun de ses cours et qu'en cas d'absence, elle en informe les parents sur le champ. L'adoption rapide de cette politique et son application immédiate leur permirent de constater que l'ensemble des intervenants avait une volonté de faire commune tendant vers la même direction.*

*Soucieuse de répondre aux attentes des parents et d'assurer un suivi dans l'application de cette politique, la direction de l'école fournit régulièrement à l'ensemble des intervenants, les membres du comité d'école y compris, un tableau-synthèse hebdomadaire du taux d'absence des élèves par degré et par*

jour. Présentées et commentées tant par le directeur que par l'enseignant, membre du comité d'école, lors de la réunion mensuelle du comité, ces données statistiques permirent aux parents de suivre l'évolution de ce dossier, d'en comprendre les coordonnées et de s'impliquer même dans la recherche de solutions notamment en ce qui touche les nombreuses absences des élèves participant à des compétitions sportives.

Leur autre cheval de bataille, pourrions-nous dire, fut le plan d'évacuation. Inquiets depuis le début d'incendie déclaré en septembre 1986, ils comprenaient fort mal que cette école soit dotée d'un système d'alarme partiellement défectueux, qu'elle n'ait aucun plan d'évacuation et qu'aucun exercice d'évacuation n'y ait été effectué depuis sa fondation.

Ils suivirent donc de très près l'évolution de ce dossier, requérant fréquemment de la direction des rapports d'étape, manifestant à l'occasion leur impatience face au lent cheminement de ce dossier et exprimant allègrement leur avis, conscients qu'ils étaient de leur autorité de compétence, puisqu'un de leur membre était commissaire, membre de la brigade des pompiers volontaires de la ville de La Sarre.

Heureux de l'aboutissement de ce dossier, mais surtout comblés non pas tant par

le document lui-même, que par l'exercice d'évacuation qui se réalisa à l'école à la fin de l'automne 1987, les membres du comité d'école continuèrent à suivre de près le dossier jusqu'à l'automne 1988. A cette date, suite à un deuxième exercice d'évacuation de l'école, conscient que cette pratique était maintenant institutionnalisée et rassuré par le rapport fort élogieux produit par la brigade des pompiers de la ville, le comité d'école classe définitivement ce dossier de l'étiquette "mission accomplie".

Quant aux autres documents de gestion, ils furent flattés d'en connaître le contenu mais n'y attachèrent que peu d'intérêt. Satisfaits que les élèves soient présents à chacun de leur cours et qu'ils y soient en sécurité, les parents, membres du comité d'école, laissèrent aux autres intervenants le soin de réagir quant au contenu des autres documents.

Toutefois, stimulés par cette participation dans deux dossiers "chauds" et fiers des résultats obtenus, les membres du comité d'école continuèrent à s'impliquer de plus près dans la vie de l'école. C'est ainsi qu'en 1988-1989, un de leur membre est délégué au comité du projet éducatif de l'école et qu'un autre est associé à l'élaboration d'un projet intitulé "l'adolescent(e) et sa sexualité".

Bien informés et de plus en plus impliqués, les parents sont donc prêts à passer de la structure "consultative" des comités d'école à celle "participative" des conseils d'orientations que l'on mettra en place en juillet 1989, tel que stipulé par la Loi 107 (Loi sur l'instruction publique) adoptée en décembre 1988.

#### 5.2.3.3 L'équipe de direction

Maintenant intégrés à l'équipe de direction, à part entière, et ce, selon leur désir et avec l'accord du directeur et des directeurs adjoints, le contremaître et l'adjoint administratif ont élargi leur champ d'horizon et apportent à l'équipe une expertise digne de mention. Cette transformation, dans leur cas, va de pair avec leur revalorisation.

Quant aux directeurs adjoints, trois d'entre eux furent transformés ou plutôt se transformèrent tout au cours de cette recherche-action. Ces trois ex-conseillers pédagogiques s'engagèrent à fond dans cette démarche et affirmèrent leur leadership tant au niveau de l'école qu'au niveau de la commission. Le quatrième, pour sa part, se contenta d'une saine implication, sans pour autant y faire sa marque.

*Ayant pris goût à la participation tout au cours de la précédente année, les directeurs adjoints s'y adonnèrent encore plus l'année suivante puisqu'il fut convenu:*

- que chaque directeur adjoint participerait à l'une des réunions mensuelles du comité d'école pour y présenter son plan d'action;*
- qu'en plus du directeur, un directeur adjoint ferait partie du comité de participation des enseignants;*
- que les directeurs adjoints participeraient désormais aux réunions des directeurs d'école jusque-là réservées aux seuls directeurs d'établissement au sein de la Commission scolaire.*

*Placés au coeur de l'action, détenteurs de toute l'information, rapprochés dans la décision, les membres de cette équipe de direction firent preuve, tant au niveau de l'école qu'au niveau de la commission, non seulement d'une cohésion de pensée, mais également d'une cohésion d'action.*

*LA CONCLUSION*

*La présente recherche aura permis au milieu concerné de se donner des outils de gestion cohérents établis par consensus au sein de l'équipe de direction et en consultation avec les représentants des divers intervenants, permettant de mettre en place des mécanismes de fonctionnement assis sur une vision claire de ses valeurs et de ses croyances, facilitant du même coup l'adhésion de chacun.*

*Elle aura aussi permis aux membres de l'équipe de direction de l'école de même qu'aux principaux intervenants impliqués de connaître et de faire siennes les visées du ministère de l'Éducation quant aux orientations et/ou objectifs de l'école secondaire et de s'y rattacher dans l'élaboration des politiques à mettre en place.*

*Elle aura permis également d'introduire, dans ce milieu, une gestion participative encore embryonnaire au niveau des enseignants, des professionnels non-enseignants et des parents, membres du comité d'école, mais véritablement impliquante pour les membres de l'équipe de direction de cette école, soit le directeur, les directeurs adjoints, le contremaître et l'adjoint administratif.*

*De type action, cette recherche aura placé les acteurs dans une situation responsable, enrichissante au niveau du discours et de l'action et productrice d'un changement émergent des interactions entre les différents intervenants.*

*Enfin, la publication de ce rapport de recherche fera bénéficier la communauté scientifique de données*

*pertinentes touchant la gestion d'une école secondaire polyvalente au Québec et ce, vingt-cinq ans après que le rapport Parent eut voulu rendre les études secondaires accessibles à tous, favorisant ainsi l'égalité des chances de tous et chacun.*

*LES ANNEXES*

TABLEAU 1: MES PRATIQUES ADMINISTRATIVES

<u>DIMENSIONS</u>	J'en tiens compte/je le fais	Il faudrait que j'en tienne compte/que je le fasse	Ca ne m'apparaît pas pertinent
1. La gestion des services éducatifs de l'école.	8 66%	2 17%	2 17%
2. La gestion des ressources humaines de l'école.	10 77%	3 23%	- -
3. La gestion des ressources matérielles et financières à l'école.	7 77%	- -	2 23%
4. La participation des divers agents à la vie de l'école.	6 60%	3 30%	1 10%
5. Les relations de l'école avec les familles et la communauté.	10 100%	- -	- -
6. Les relations avec les élèves.	9 100%	- -	- -
7. Le développement personnel dans la fonction.	7 77%	2 23%	- -
8. Le processus de gestion.	6 60%	4 40%	- -
9. La prise de décision.	10 83%	2 17%	- -
10. La gestion des conflits.	11 100%	- -	- -
11. La supervision de l'enseignement.	3 33%	1 12%	5 55%
12. L'évaluation du rendement.	4 40%	6 60%	- -
13. La conduite des réunions.	10 84%	1 8%	1 8%
	101 73%	24 17%	13 10%

TABLEAU 2 PROFIL DE LA GESTION DU VÉCU DE L'ÉCOLE

THEMES ET DIMENSIONS	NOTE	NOTE OBTENUE	NOTE MAXIMALE	NOTE SUR 100
<b>I. LA PRÉPARATION DES ACTIVITÉS:</b>				
1. La prise en considération du contexte social (12)		49	60	82
2. La planification des activités en fonction des élèves (8)		28	40	70
3. La participation des partenaires à la planification (parents et élèves) (17)		54	80	68
SOUS-TOTAL	37			
<b>II. LES RESSOURCES DISPONIBLES:</b>				
4. Les ressources humaines (6)		26	30	87
5. Les ressources matérielles (7)		23	30	77
SOUS-TOTAL	13			
<b>III. L'EXÉCUTION DES ACTIVITÉS:</b>				
6. Les pratiques administratives (9)		31	45	69
7. Les pratiques éducatives (12)		42	60	70
8. Les réseaux de communication (10)		29	45	64
9. L'observation du règlement du comité catholique (7)		26	35	74
SOUS-TOTAL	38			
<b>IV. LA RÉALISATION DES OBJECTIFS:</b>				
	12	45	55	82
TOTAL:	100	353	480	73

EXTRAITS DE LA LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE (1988)1.1 Le conseil des commissaires (articles 143 à 178):§ 1.—*Composition*

**143.** La commission scolaire est administrée par un conseil de commissaires composé des personnes suivantes :

1° les commissaires élus ou nommés en application de la Loi sur les élections scolaires;

2° le commissaire représentant du comité de parents pour chacun des ordres d'enseignement primaire et secondaire, le cas échéant, élu en application de la présente loi;

3° dans le cas d'une commission scolaire confessionnelle ou dissidente visée à l'article 146, le commissaire représentant les parents de la minorité d'élèves visée à cet article pour chacun des ordres d'enseignement primaire et secondaire, le cas échéant, élu en application de la présente loi.

**144.** Le directeur général de la commission scolaire participe aux séances du conseil des commissaires, mais il n'a pas le droit de vote.

**145.** Chaque année, le président du comité de parents ou, à défaut, le secrétaire général de la commission scolaire convoque les membres du comité de parents ou du comité central de parents, le cas échéant, pour qu'ils élisent parmi leurs membres, avant le troisième dimanche de novembre, un commissaire pour chaque ordre d'enseignement primaire et secondaire le cas échéant.

Le représentant est élu à la majorité des voix des membres présents.

Le représentant élu entre en fonction le troisième dimanche de novembre de l'année qui suit son élection. La durée de son mandat est d'un an.

**146.** Les parents de la minorité d'élèves qui ne sont pas déclarés admissibles à recevoir l'enseignement en anglais dans une commission scolaire confessionnelle ou dissidente où la majorité le sont ou, inversement, de la minorité d'élèves qui y sont déclarés admissibles dans une commission scolaire confessionnelle ou dissidente où la

majorité ne le sont pas, ont droit, pour chacun des ordres d'enseignement primaire et secondaire, le cas échéant, à un représentant au conseil des commissaires si le nombre des élèves de la minorité en cause est d'au moins 200 ou représente au moins 5% des élèves inscrits dans les écoles de la commission scolaire.

Le secrétaire général préside à l'élection d'un tel représentant avant le troisième dimanche de novembre. L'élection est tenue selon les règles établies par la commission scolaire après consultation du comité de parents.

Les représentants élus entrent en fonction le troisième dimanche de novembre. La durée de leur mandat est d'un an.

**147.** Le poste d'un commissaire représentant du comité de parents ou des parents de la minorité d'élèves visée à l'article 146 devient vacant dans les mêmes cas que ceux qui sont prévus pour les commissaires élus en application de la Loi sur les élections scolaires.

Il est alors comblé en suivant la procédure prévue à l'article 145 ou 146 mais seulement pour la durée non écoulée du mandat.

**148.** Un commissaire représentant du comité de parents ou des parents de la minorité d'élèves visée à l'article 146 a les mêmes droits, pouvoirs et obligations que les autres commissaires.

Cependant, il n'a pas le droit de vote au conseil des commissaires ou au comité exécutif et ne peut être nommé président ou vice-président de la commission scolaire ni faire partie du conseil des commissaires de la commission scolaire régionale dont cette commission scolaire est membre.

**149.** En cas de réunion ou d'annexion totale de territoires de commissions scolaires, les commissaires de ces commissions scolaires autres que les représentants du comité de parents ou des parents de la minorité d'élèves visée à l'article 146 deviennent membres du conseil des commissaires de la commission scolaire résultant de la réunion ou de la commission scolaire annexante.

Ils demeurent en fonction jusqu'à la date de la prochaine élection générale des commissaires.

**150.** Lorsqu'une commission scolaire annexe une partie du territoire d'une autre commission scolaire qui forme ou qui comprend en entier une circonscription électorale, le commissaire représentant cette circonscription devient membre du conseil des commissaires de la commission scolaire annexante. Il demeure en fonction jusqu'à la date de la prochaine élection générale des commissaires.

**151.** Lorsqu'une commission scolaire annexe une partie du territoire d'une autre commission scolaire qui ne forme pas ou qui ne comprend pas en entier une circonscription électorale, le commissaire représentant cette circonscription devient membre du conseil des commissaires de la commission scolaire où réside le plus grand nombre des électeurs de la circonscription divisée. Il demeure en fonction jusqu'à la date de la prochaine élection générale des commissaires.

**152.** Lorsque le territoire d'une commission scolaire est entièrement divisé pour permettre l'institution de nouvelles commissions scolaires, les commissaires de la commission scolaire dont le territoire est divisé deviennent membres du conseil des commissaires de la commission scolaire à laquelle leur circonscription électorale a été intégrée en entier ou de la commission scolaire où réside le plus grand nombre des électeurs de la circonscription qui n'est pas intégrée en entier. Ils demeurent en fonction jusqu'à la date de la prochaine élection générale des commissaires.

**153.** Les secrétaires généraux des commissions scolaires dont les territoires sont réunis ou totalement annexés procèdent conjointement, dans les 30 jours qui précèdent la date où les changements prennent effet, à l'élection de tout représentant et du président du comité de parents de la commission scolaire résultant de la réunion ou de l'annexion. En outre, dans le cas d'une commission scolaire confessionnelle ou dissidente visée à l'article 146, les secrétaires généraux procèdent dans le même délai, s'il y a lieu, à l'élection de tout commissaire représentant les parents de la minorité d'élèves visée à cet article.

Le secrétaire général de la commission scolaire dont le territoire est divisé pour permettre l'institution de nouvelles commissions scolaires assume les mêmes obligations à l'égard de chacune des commissions scolaires résultant de la division.

L'élection a lieu suivant la procédure prévue aux articles 145 et 190 ou 146, suivant le cas. Les personnes élues demeurent en fonction jusqu'à leur remplacement par des personnes élues conformément à ces articles.

§ 2.—*Fonctionnement*

**154.** Le directeur général convoque les membres du conseil des commissaires à la première séance du conseil dans les 15 jours qui suivent la date de l'élection générale.

**155.** Le conseil des commissaires nomme, parmi ses membres, le président et le vice-président de la commission scolaire.

Le mandat du président et du vice-président expire en même temps que leur mandat en tant que commissaire, sauf destitution par le vote d'au moins les deux tiers des membres du conseil des commissaires ayant le droit de vote.

**156.** Jusqu'à la nomination du président, les séances du conseil des commissaires sont présidées par l'un des commissaires désigné à cette fin par le conseil des commissaires.

**157.** Une vacance au poste de président ou de vice-président est comblée dans les 30 jours.

**158.** En cas d'empêchement du président, le vice-président en exerce les fonctions et pouvoirs. En cas d'empêchement du vice-président, un autre commissaire désigné à cette fin par le conseil des commissaires exerce les fonctions et pouvoirs du président.

**159.** Le président dirige les séances du conseil des commissaires. Il maintient l'ordre aux séances du conseil.

**160.** Le quorum aux séances du conseil des commissaires est de la majorité de ses membres ayant le droit de vote.

**161.** Les décisions du conseil des commissaires sont prises à la majorité des voix des membres présents et ayant le droit de vote.

En cas de partage, le président a voix prépondérante.

**162.** Le conseil des commissaires doit, par règlement, fixer le jour, l'heure et le lieu de ses séances ordinaires.

Le conseil des commissaires doit tenir au moins quatre séances ordinaires par année scolaire.

**163.** Le président ou deux commissaires peuvent faire convoquer une séance extraordinaire du conseil des commissaires.

La séance est convoquée par un avis du secrétaire général transmis à chacun des commissaires au moins deux jours avant la tenue de la séance.

Le secrétaire général donne, dans le même délai, un avis public de la date, du lieu et de l'heure de la séance ainsi que des sujets qui feront l'objet des délibérations. Toutefois, la publication dans un journal n'est pas requise.

**164.** Au cours d'une séance extraordinaire, seuls les sujets mentionnés dans l'avis de convocation peuvent faire l'objet de délibérations et de décisions, à moins que tous les commissaires ne soient présents à cette séance extraordinaire et en décident autrement.

**165.** À l'ouverture d'une séance extraordinaire, le président s'assure que la procédure de convocation a été respectée. Dans le cas contraire, la séance est close sur-le-champ sous peine de nullité de toute décision qui pourrait y être adoptée.

La seule présence d'un commissaire équivaut à renonciation à l'avis de convocation sauf s'il y assiste spécialement pour s'opposer à la tenue de la séance.

**166.** Une séance ordinaire ou extraordinaire peut être suspendue et continuée à une autre heure du même jour ou ajournée, sans qu'il soit nécessaire de donner avis de la suspension ou de l'ajournement aux membres absents.

**167.** Les séances du conseil des commissaires sont publiques; toutefois, le conseil peut décréter le huis clos pour étudier tout sujet qui peut causer un préjudice à une personne.

**168.** Seuls peuvent prendre part aux délibérations du conseil des commissaires, un commissaire, le directeur général de la commission scolaire et les personnes qui y sont autorisées par le conseil des commissaires.

Cependant, une période doit être prévue, à chaque séance publique, pour permettre aux personnes présentes de poser des questions orales aux commissaires.

Le conseil des commissaires établit les règles relatives au moment et à la durée de la période de questions ainsi que la procédure à suivre pour poser une question.

**169.** Un commissaire peut, lorsque la majorité des commissaires physiquement présents à une séance du conseil des commissaires y consent, participer et voter à cette séance par tout moyen permettant à tous les participants de communiquer oralement entre eux, tel le téléphone.

Un tel consentement ne peut être donné que lorsque les commissaires physiquement présents sur les lieux où se tient la séance forment le quorum et que le président est de ce nombre.

Le procès-verbal d'une telle séance doit faire mention :

1° du fait que la séance s'est tenue avec le concours du moyen de communication qu'il indique;

2° du nom de tous les commissaires physiquement présents lors de la séance avec la mention de ceux qui ont consenti à procéder de cette façon;

3° du nom du commissaire qui a participé grâce à ce moyen de communication.

Un commissaire qui participe et vote à une séance par un tel moyen de communication, est réputé être présent sur les lieux où se tient la séance.

**170.** Le procès-verbal des délibérations du conseil des commissaires doit être consigné dans un registre appelé « Livre des délibérations ». Après avoir été lu et approuvé, au commencement de la séance suivante, il est signé par la personne qui préside et contresigné par le secrétaire général.

Le conseil des commissaires peut par résolution dispenser le secrétaire général de lire le procès-verbal pourvu qu'une copie en ait été remise à chaque membre présent au moins six heures avant le début de la séance où il est approuvé.

**171.** Lorsqu'un règlement ou une résolution du conseil des commissaires est modifié, remplacé ou abrogé, mention en est faite à la marge du livre des règlements ou du livre des délibérations, en regard de ce règlement ou de cette résolution, avec indication de la date où la modification, le remplacement ou l'abrogation a eu lieu.

**172.** Le procès-verbal de chaque séance approuvé par le conseil des commissaires et signé par le président de la séance et le secrétaire général est authentique. Il en est de même des documents et des copies qui émanent de la commission scolaire ou font partie de ses archives, lorsqu'ils sont attestés par le président de la commission scolaire, par le secrétaire général ou par une personne autorisée à le faire par règlement de la commission scolaire.

Les renseignements contenus dans le registre des procès-verbaux ont un caractère public.

**173.** La signature du président, du directeur général, du secrétaire général ou de toute personne désignée par la commission scolaire peut être apposée au moyen d'une griffe ou remplacée par un fac-similé gravé, lithographié ou imprimé.

**174.** Le conseil des commissaires peut, par règlement, déléguer certaines de ses fonctions et certains de ses pouvoirs au directeur général, à un directeur général adjoint, à un directeur d'école, à un directeur de centre d'éducation des adultes ou à un autre membre du personnel cadre.

Les fonctions et pouvoirs ainsi délégués s'exercent sous la direction du directeur général.

**175.** Le conseil des commissaires peut déterminer la rémunération qui peut être versée à ses membres pour les services qu'ils rendent à la commission scolaire.

Il peut aussi prévoir, aux conditions et dans la mesure qu'il détermine, le versement d'allocations aux membres pour les dépenses qu'ils doivent faire dans l'exercice de leurs fonctions.

Cependant le montant annuel maximal de la rémunération qui peut être versé à l'ensemble des membres du conseil des commissaires d'une commission scolaire est déterminé par le gouvernement lequel peut également déterminer la fraction de la rémunération qui leur est versée à titre de dédommagement d'une partie de leurs dépenses.

**176.** Les articles 304 à 312 de la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités (L.R.Q., chapitre E-2.2) s'appliquent aux membres du conseil des commissaires de la même manière qu'aux membres du conseil d'une municipalité. Aux fins de ces articles, un conseil des commissaires est censé être un conseil d'une municipalité et une commission scolaire est censée être une municipalité.

Cependant l'article 304 de cette loi ne s'applique pas à un membre d'un conseil des commissaires qui a un intérêt direct ou indirect dans une entreprise ou un contrat mettant en conflit son intérêt personnel et celui de la commission scolaire s'il dénonce par écrit son intérêt, y compris ce qui est visé à l'article 305 de cette loi, au conseil dont il fait partie et s'il s'abstient de participer au débat et à toute décision sur le sujet dans lequel il a un intérêt.

**177.** Aucun membre du conseil des commissaires ne peut être poursuivi en justice pour un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions.

**178.** La commission scolaire peut contracter une assurance responsabilité au bénéfice de ses employés.

Les membres du conseil des commissaires, d'un conseil d'orientation, d'un comité d'école et d'un comité de la commission scolaire, tant qu'ils demeurent en fonction, peuvent participer, aux mêmes conditions que celles applicables aux employés de la commission scolaire, à l'assurance de responsabilité contractée par la commission scolaire en vertu du présent article.

1.2 Le comité exécutif (articles 179 à 182):

COMITÉS DE LA COMMISSION SCOLAIRE

**179.** Le conseil des commissaires institue un comité exécutif formé d'au moins cinq membres du conseil des commissaires ayant le droit de vote, de tout représentant du comité de parents et, le cas échéant, de tout représentant des parents de la minorité d'élèves visée à l'article 146.

**180.** Le directeur général de la commission scolaire participe aux séances du comité exécutif, mais il n'a pas le droit de vote.

**181.** Le comité exécutif exerce les fonctions et pouvoirs que lui délègue, par règlement, le conseil des commissaires.

**182.** Les articles 154 à 166, 169, 170, 171, 172, 173, 176 et 177 s'appliquent au comité exécutif, compte tenu des adaptations nécessaires.

1.3 Le comité consultatif de gestion (articles 183 et 184):

**183.** Pour l'application des articles 53 et 109, la commission scolaire doit instituer, sous la direction du directeur général, un comité consultatif de gestion au sein duquel siègent les directeurs d'école, les directeurs de centre d'éducation des adultes et des membres du personnel cadre de la commission scolaire.

Les directeurs d'école doivent être majoritaires à ce comité.

**184.** La commission scolaire qui divise son territoire en régions administratives peut remplacer, aux mêmes fins, le comité consultatif de gestion par un comité consultatif pour chaque région et un comité consultatif central composé de délégués des comités régionaux et de membres du personnel cadre de la commission scolaire.

La commission scolaire détermine, après consultation des directeurs d'école et des directeurs de centre d'éducation des adultes, la composition, les modalités de fonctionnement et la répartition des fonctions entre chaque comité.

Les directeurs d'école doivent être majoritaires à chaque comité régional et au comité central.

1.4 Le comité de parents (articles 189 à 193):

**189.** Est institué dans chaque commission scolaire un comité de parents composé d'un représentant de chaque comité d'école.

**190.** Chaque année, le président du comité de parents ou, à défaut, le secrétaire général de la commission scolaire convoque les membres du comité de parents pour qu'ils élisent, avant le 31 octobre, le président du comité de parents.

**191.** La commission scolaire qui divise son territoire en régions administratives peut remplacer, aux mêmes fins, le comité de parents par un comité régional de parents pour chaque région et un comité central de parents composé de délégués des comités régionaux de parents.

L'article 190 s'applique à l'élection du président du comité central et du président de chaque comité régional de parents.

La commission scolaire détermine, après consultation des membres des comités régionaux de parents, la répartition des fonctions et les modalités de fonctionnement et de financement des comités régionaux et du comité central.

**192.** Le comité de parents a pour fonctions:

1° de promouvoir la participation des parents aux activités de la commission scolaire et de désigner à cette fin les parents qui participent aux divers comités formés par la commission scolaire;

2° de donner son avis sur tout sujet propre à assurer le meilleur fonctionnement possible de la commission scolaire;

3° d'assurer la concertation nécessaire au bon fonctionnement des comités d'école et de transmettre à la commission scolaire l'expression des besoins identifiés par ceux-ci;

4° de donner son avis à la commission scolaire sur toute question qu'elle est tenue de lui soumettre.

**193.** Le comité de parents doit être consulté sur les sujets suivants:

1° la division, l'annexion ou la réunion du territoire de la commission scolaire et, le cas échéant, l'adhésion de la commission scolaire à une commission scolaire régionale ou son retrait;

2° le plan triennal de répartition et de distribution des immeubles de la commission scolaire, la liste des écoles et les actes d'établissement;

- 3° la politique de maintien ou de fermeture d'une école;
- 4° les modalités d'application du régime pédagogique et des programmes d'études par la commission scolaire;
- 5° la répartition des services éducatifs entre les écoles;
- 6° les critères pour l'inscription des élèves dans les écoles;
- 7° le calendrier scolaire;
- 8° les normes et modalités d'évaluation des apprentissages et les règles de passage d'une classe à une autre ou de l'enseignement primaire à l'enseignement secondaire;
- 9° les règles de répartition des ressources financières entre les écoles;
- 10° les activités de formation destinées aux parents par la commission scolaire.

### **1.5 Le directeur d'école (articles 41 à 54):**

#### DIRECTEUR D'ÉCOLE

##### § 1.—*Nomination*

**41.** Le directeur de l'école est nommé par la commission scolaire selon les critères de sélection qu'elle établit après consultation du conseil d'orientation de l'école.

**42.** La commission scolaire peut nommer un ou plusieurs adjoints au directeur de l'école après consultation de celui-ci.

**43.** Un directeur adjoint assiste le directeur dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs.

Le directeur adjoint, ou celui des adjoints désigné par la commission scolaire, exerce les fonctions et pouvoirs du directeur en cas d'empêchement de ce dernier.

§ 2.—*Fonctions et pouvoirs*

**44.** Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur de l'école s'assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école.

Il assure la direction pédagogique et administrative de l'école et voit à l'application des dispositions qui la régissent.

**45.** Le directeur de l'école assiste le conseil d'orientation dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs et, à cette fin:

1° il coordonne l'élaboration du projet éducatif de l'école;

2° il favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école.

**46.** Le directeur de l'école adopte, après consultation du conseil d'orientation et du comité d'école, des mesures pour assurer la réalisation et l'évaluation des orientations déterminées pour l'école.

Il fait rapport au conseil d'orientation sur l'application de ces mesures; il transmet copie de son rapport au comité d'école.

**47.** Le directeur de l'école, avec l'aide des parents d'un élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, du personnel qui dispense des services à cet élève et de l'élève lui-même, à moins qu'il en soit incapable, établit un plan d'intervention adapté aux besoins de l'élève. Ce plan doit respecter les normes prévues par règlement de la commission scolaire.

Le directeur voit à la réalisation et à l'évaluation périodique du plan d'intervention.

**48.** Après consultation des enseignants, le directeur de l'école choisit les manuels scolaires et le matériel didactique requis pour l'enseignement des programmes d'études conformément aux critères établis par la commission scolaire.

**49.** Le directeur de l'école gère le personnel de l'école et détermine les tâches et responsabilités de chaque membre du personnel en appliquant les normes ou autres décisions de la commission scolaire et les dispositions des conventions collectives ou des règlements du gouvernement qui peuvent être applicables, selon le cas.

Il s'assure qu'un enseignant qu'il affecte à l'enseignement moral et religieux, catholique ou protestant, satisfait aux conditions de qualification exigées par le comité catholique ou le comité protestant institué par la Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation (L.R.Q., chapitre C-60).

**50.** Le directeur de l'école gère les ressources matérielles et les ressources financières de l'école en appliquant, le cas échéant, les normes et autres décisions de la commission scolaire; il en rend compte à la commission scolaire.

**51.** Le directeur de l'école détermine, après consultation du conseil d'orientation, l'utilisation des locaux de l'école sous réserve:

1° des normes sur l'utilisation des locaux que peut établir la commission scolaire;

2° des ententes que peut conclure à cette fin la commission scolaire;

3° des obligations imposées par la loi pour l'utilisation des locaux de l'école à des fins électorales.

**52.** Le directeur de l'école prépare, après consultation du conseil d'orientation, le budget annuel de l'école, le soumet à l'approbation de la commission scolaire, en assure l'administration et en rend compte à la commission scolaire.

**53.** Le directeur de l'école participe à l'élaboration des politiques de la commission scolaire, de même qu'à l'élaboration de la programmation et de la réglementation visant leur mise en oeuvre dans les écoles.

**54.** Le directeur de l'école exerce aussi les fonctions et pouvoirs que lui délègue, par règlement, le conseil des commissaires.

À la demande de la commission scolaire, il exerce des fonctions autres que celles de directeur d'école.

#### **1.6 Le comité d'école (articles 83 à 93):**

##### COMITÉ D'ÉCOLE

**83.** Est institué, dans chaque école, un comité d'école composé d'au moins 5 et d'au plus 25 parents d'élèves inscrits à l'école, élus par leurs pairs.

**84.** Chaque année le président du comité d'école ou, à défaut, le directeur de l'école convoque par écrit les parents des élèves inscrits à l'école à une assemblée pour qu'ils élisent, entre le 15 mai et le 30 septembre, les membres du comité d'école.

Sont convoqués les parents des élèves inscrits à l'école pour la prochaine année scolaire ou, si la date de l'assemblée est postérieure au 30 juin, pour l'année scolaire en cours.

**85.** Le jour de leur élection, les membres du comité d'école tiennent leur première réunion et choisissent, parmi eux, un président et un représentant au comité de parents visé dans l'article 189.

Lorsque plus d'un comité d'école est institué en application de l'article 87, la nomination du représentant au comité de parents est faite à la majorité des voix des membres de ces comités réunis en assemblée.

**86.** Le directeur de l'école, ou un directeur adjoint qu'il désigne, et un enseignant de l'école élu à cette fin par ses pairs participent aux séances du comité d'école, mais ils n'ont pas le droit de voter ni d'être nommés président du comité d'école ou représentant au comité de parents de la commission scolaire.

**87.** Lorsque l'acte d'établissement de l'école met plus d'un immeuble à la disposition de l'école, l'assemblée des parents convoquée en application de l'article 84 peut instituer, après consultation du directeur de l'école, au lieu d'un seul comité d'école, un comité d'école pour chaque immeuble.

**88.** Le comité d'école a pour fonctions :

1° de promouvoir la participation des parents à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation du projet éducatif de l'école ;

2° de donner son avis au conseil d'orientation ou au directeur de l'école sur toute question qu'il est tenu de lui soumettre ou sur tout sujet qui concerne les parents ;

3° de donner son avis à la commission scolaire sur toute question qu'elle est tenue de lui soumettre.

**89.** Le comité d'école doit être consulté sur les sujets suivants :

1° la modification ou la révocation de l'acte d'établissement de l'école ;

2° la demande de reconnaissance confessionnelle de l'école ou de retrait de cette reconnaissance ;

3° les règles de conduite et les mesures de sécurité pour les élèves ;

4° les orientations et les mesures contenues au projet éducatif ;

5° la programmation proposée par le directeur de l'école des activités éducatives qui nécessitent un changement à l'horaire habituel des élèves ou un déplacement de ceux-ci à l'extérieur de l'école ;

6° l'organisation de services de garde pour les élèves de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire.

**90.** Le comité d'école a le droit de se réunir dans les locaux de l'école.

Il a aussi le droit d'utiliser les services de soutien administratif et les équipements de l'école selon les modalités établies par le directeur de l'école.

**91.** Le comité adopte son budget annuel de fonctionnement, voit à son administration et en rend compte à la commission scolaire.

Le budget maintient l'équilibre entre, d'une part, les dépenses et, d'autre part, les ressources financières allouées au comité par la commission scolaire et les autres revenus propres au comité.

**92.** Le comité d'école établit ses règles de régie interne. Ces règles doivent prévoir la tenue d'au moins cinq séances par année scolaire.

**93.** Aucun membre du comité d'école ne peut être poursuivi en justice pour un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions.

#### **1.7 Le conseil d'orientation (articles 55 à 82):**

##### CONSEIL D'ORIENTATION

##### § 1.—*Composition*

**55.** Est institué, dans chaque école, un conseil d'orientation composé des personnes suivantes:

1° des parents d'élèves fréquentant l'école et ne faisant pas partie des membres du personnel de l'école, nommés par le comité d'école;

2° au moins deux enseignants de l'école élus par leurs pairs;

3° une personne représentant les membres du personnel professionnel non enseignant affectés à l'école, élue par eux;

4° une personne représentant les membres du personnel de soutien affectés à l'école, élue par eux;

5° dans le cas d'une école qui dispense l'enseignement secondaire du second cycle, deux élèves de ce cycle élus par les élèves de l'école inscrits au secondaire;

6° si le conseil d'orientation en décide ainsi, un représentant de la communauté nommé par le conseil.

**56.** Le directeur de l'école participe aux séances du conseil d'orientation, mais il n'a pas droit de vote.

**57.** La commission scolaire détermine, après consultation des deux groupes intéressés, le nombre de représentants des parents et des enseignants au conseil d'orientation.

Les représentants des parents doivent être en nombre au moins égal au nombre total des représentants des autres groupes.

#### § 2.—*Formation*

**58.** Chaque année, avant le 15 octobre, le comité d'école nomme les représentants des parents au conseil d'orientation.

Lorsque plus d'un comité d'école est institué en application de l'article 87, la nomination est faite à la majorité des voix des membres de ces comités réunis en assemblée.

**59.** Chaque année, avant le 15 octobre, les enseignants de l'école se réunissent en assemblée pour élire leurs représentants au conseil d'orientation, selon les modalités prévues dans une convention collective ou, à défaut, selon celles que détermine le directeur de l'école après consultation des enseignants.

**60.** Chaque année, avant le 15 octobre, les membres du personnel professionnel non enseignant et les membres du personnel de soutien affectés à l'école se réunissent en assemblée pour élire leur représentant respectif au conseil d'orientation, selon les modalités prévues dans leur convention collective ou, à défaut, selon celles que détermine le directeur de l'école après consultation des membres du personnel en cause.

**61.** Chaque année, avant le 15 octobre, le directeur d'une école qui dispense l'enseignement secondaire du second cycle, préside à l'élection des représentants des élèves au conseil d'orientation, selon les règles qu'il établit après consultation des élèves inscrits au secondaire ou de l'association qui les représente, le cas échéant.

**62.** Faute par le comité d'école de nommer le nombre requis de représentants des parents, le directeur de l'école exerce les fonctions et pouvoirs du conseil d'orientation.

Cependant le défaut des enseignants, des membres du personnel professionnel non enseignant, des membres du personnel de soutien ou des élèves d'élire leurs représentants n'empêche pas la formation d'un conseil d'orientation.

**63.** Les membres du conseil d'orientation entrent en fonction dès que tous les membres sont élus ou nommés ou au plus tard le 15 octobre, selon la première éventualité.

Leur mandat est d'une durée d'un an.

**64.** Les membres du conseil d'orientation demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient élus ou nommés de nouveau ou remplacés.

**65.** Un siège vacant à la suite du départ ou de la perte de qualité d'un des membres du conseil d'orientation est pourvu en suivant le mode prescrit pour la désignation du membre à remplacer, mais seulement pour la durée non écoulée de son mandat.

### § 3.—*Fonctionnement*

**66.** Le conseil d'orientation choisit son président parmi les représentants des parents qui ne sont pas employés de la commission scolaire.

**67.** Le directeur de l'école préside le conseil d'orientation jusqu'à l'élection du président.

**68.** Le mandat du président expire en même temps que son mandat en tant que membre du conseil d'orientation.

**69.** Le président du conseil d'orientation dirige les séances du conseil.

**70.** En cas d'empêchement du président, le conseil d'orientation désigne, parmi ses membres éligibles au poste de président, une personne pour exercer les fonctions et pouvoirs de ce dernier.

**71.** Le quorum aux séances du conseil d'orientation est de la majorité de ses membres en poste.

**72.** Après trois convocations consécutives où une séance du conseil d'orientation ne peut être tenue faute de quorum, la commission scolaire peut ordonner que les fonctions et pouvoirs du conseil d'orientation soient suspendus pour la période qu'elle détermine et qu'ils soient exercés par le directeur de l'école.

**73.** Les décisions du conseil d'orientation sont prises à la majorité des voix des membres présents.

En cas de partage, le président a voix prépondérante.

**74.** Le conseil d'orientation a le droit de se réunir dans les locaux de l'école.

Il a aussi le droit d'utiliser les services de soutien administratif et les équipements de l'école selon les modalités établies par le directeur de l'école, après consultation du conseil d'orientation.

**75.** Le conseil d'orientation établit ses règles de régie interne. Ces règles doivent prévoir la tenue d'au moins trois séances par année scolaire.

**76.** Aucun membre d'un conseil d'orientation ne peut être poursuivi en justice pour un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions.

§ 4.—*Fonctions et pouvoirs*

**77.** Le conseil d'orientation détermine, après consultation du comité d'école, les orientations propres à l'école contenues dans le projet éducatif.

Il donne son avis au directeur de l'école sur les mesures propres à assurer la réalisation et l'évaluation de ces orientations.

**78.** Le conseil d'orientation exerce aussi les fonctions suivantes :

1° il favorise l'information, les échanges et la coordination entre les personnes intéressées par l'école ;

2° il adopte avec ou sans modification, après consultation du comité d'école, les règles de conduite et les mesures de sécurité proposées par le directeur de l'école ;

3° il approuve, après consultation du comité d'école, la programmation proposée par le directeur de l'école des activités éducatives qui nécessitent un changement à l'horaire habituel des élèves ou un déplacement de ceux-ci à l'extérieur de l'école.

Les règles de conduite et les mesures de sécurité visées au paragraphe 2° du premier alinéa peuvent prévoir les sanctions disciplinaires applicables, autres que l'expulsion de l'école et des punitions corporelles ; elles sont soumises à l'approbation du conseil des commissaires et transmises à chaque élève de l'école et à ses parents.

**79.** Le conseil d'orientation donne son avis à la commission scolaire :

1° sur toute question qu'elle est tenue de lui soumettre ;

2° sur toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école et la mise en oeuvre de son projet éducatif ;

3° sur tout sujet propre à assurer une meilleure organisation des services dispensés par la commission scolaire.

**80.** Le conseil d'orientation doit être consulté par la commission scolaire sur :

1° la modification ou la révocation de l'acte d'établissement de l'école ;

2° les critères de sélection du directeur de l'école ;

3° la demande de reconnaissance confessionnelle de l'école ou de retrait de cette reconnaissance ;

4° les modalités d'application du régime pédagogique dans l'école;

5° l'enrichissement et l'adaptation des programmes d'études officiels et l'élaboration, pour l'école, de programmes locaux d'enseignement et de programmes de services éducatifs complémentaires et particuliers;

6° l'organisation, dans les locaux de l'école, de services sportifs ou socio-culturels et de services de garde.

**81.** Le conseil d'orientation adopte son budget annuel de fonctionnement, voit à son administration et en rend compte à la commission scolaire.

Le budget maintient l'équilibre entre, d'une part, les dépenses et, d'autre part, les ressources financières allouées au conseil d'orientation par la commission scolaire et les autres revenus propres au conseil.

Il donne son avis au directeur de l'école sur le budget annuel de l'école.

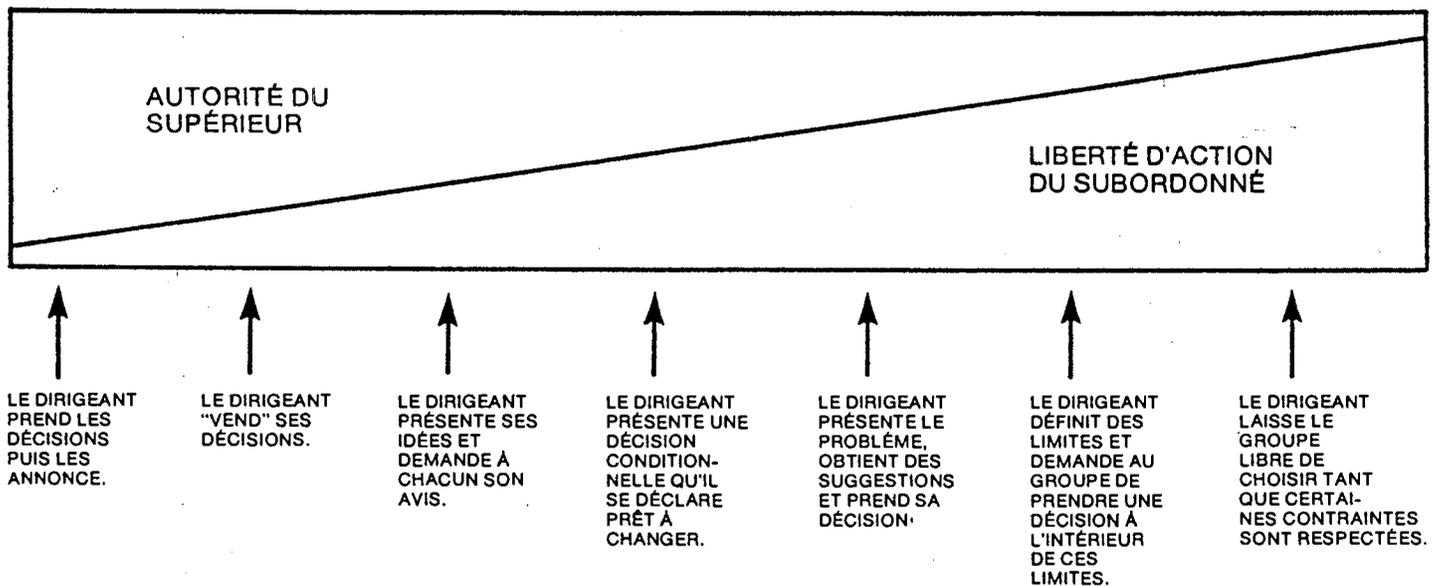
**82.** Le conseil d'orientation exerce, en outre, les fonctions et pouvoirs que peut lui déléguer, par règlement, le conseil des commissaires.

La délégation vaut pour un an. Elle se prolonge d'année en année à moins qu'il ne soit décidé autrement conformément au premier alinéa.

GAMME DES STYLES DE DIRECTION

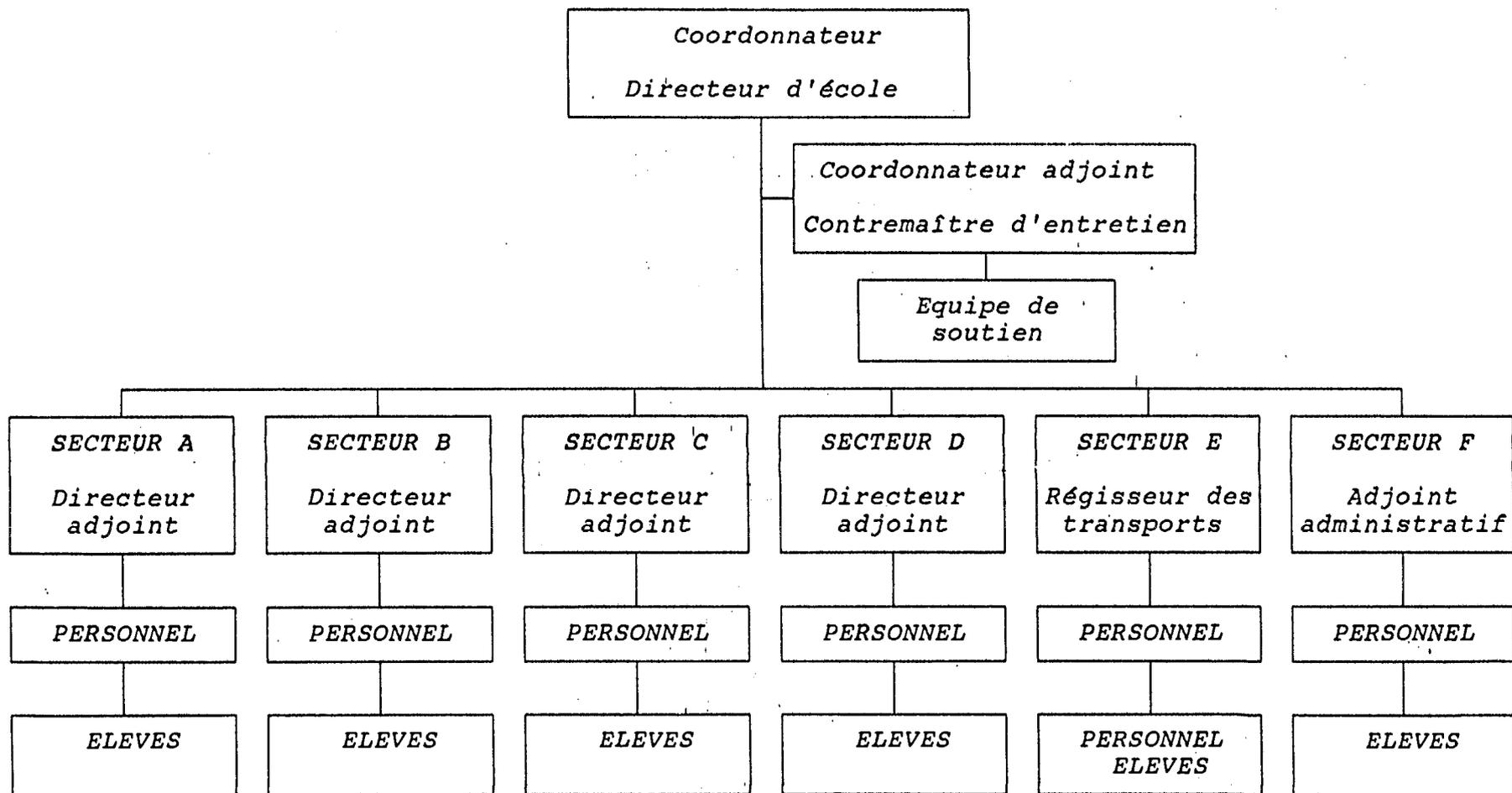
STYLE DE DIRECTION  
CENTRÉ SUR LE  
SUPÉRIEUR

STYLE DE DIRECTION  
CENTRÉ SUR LE  
SUBORDONNÉ



TANNENBAUM AND SCHMIDT (1958)

TABLEAU 3: ORGANIGRAMME CONCERNANT L'ÉVACUATION DE L'ÉTABLISSEMENT





*Commission scolaire Abitibi*

CITÉ ÉTUDIANTE  
POLYNO

Examen :

_____	_____
<i>Matière</i>	<i>Etape</i>

**NOM DE L'ELEVE** : \_\_\_\_\_

**GROUPE** : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Approuvé par le directeur adjoint*

*Cahier de l'élève*

**INSTRUCTIONS**



## IDENTIFICATION

MATIÈRE	:	_____
GROUPE	:	_____
SURVEILLANTS(ES)	:	_____
		_____
DATE DE L'EXAMEN	:	_____
HEURE DE L'EXAMEN: DE:	_____	A: _____
LOCAL	:	_____
NOMBRE DE COPIES	:	_____

### DIRECTIVES AUX SURVEILLANTS(ES)

1. Disposer les bureaux et les élèves de façon à assurer la confidentialité de l'examen.
2. Indiquer par un crochet (✓) les élèves absents sur la liste incluse dans l'enveloppe.
3. Faire respecter le silence avant de distribuer les copies d'examen.
4. Retirer la copie d'examen et référer au bureau de l'adjoint concerné, l'élève qui ne respecte pas les directives ou qui copie ou tente de le faire.
5. Circuler pendant la période d'examen et ne pas s'occuper à d'autres travaux que celui de la surveillance du groupe.
6. Lire les directives aux élèves, au début de l'examen.
7. Indiquer au tableau à différents intervalles, le temps restant pour terminer son examen.

### DIRECTIVES AUX ÉLÈVES

#### LES DIRECTIVES QUI SUIVENT DEVRONT ÊTRE LUES AU GROUPE AU DÉBUT DE L'EXAMEN

1. La durée maximale de l'examen est de \_\_\_\_\_ et la durée minimale est de \_\_\_\_\_. Il n'y a aucune sortie avant le signal donné par le surveillant.
2. Le silence est obligatoire; tout élève qui parle avec son voisin sera immédiatement renvoyé de la classe et référé au secrétariat de l'adjoint.
3. Aucune sortie n'est permise; tout élève qui veut quitter le local doit être accompagné d'un adulte (enseignant ou personnel de secrétariat) s'il désire être accepté à nouveau dans le local.
4. L'élève ne peut remettre sa copie d'examen (questionnaire et feuille-réponse) au surveillant qu'à la fin du temps minimum.
5. Tout copiage, tentative ou collaboration entraîne la note "0".
6. L'élève est tenu d'occuper la place qui lui est assignée et d'y demeurer pour la durée de son examen.
7. A la fin de l'examen, l'élève doit sortir en silence et descendre directement dans les salles par la première sortie située près de sa classe.
8. Matériel accepté: \_\_\_\_\_

**TOUS LES QUESTIONNAIRES ET FEUILLES DE RÉPONSES**

**DOIVENT ÊTRE REMIS DANS L'ENVELOPPE À: \_\_\_\_\_ (Enseignant(e)) AU LOCAL: \_\_\_\_\_**

MODIFICATION DE RÉSULTAT(S)

<u>Nom de l'élève</u>	<u>Prénom</u>	<u>Numéro de fiche</u>	<u>Code matière</u>	<u>Note</u> <u>(changement)</u>

Date: \_\_\_\_\_ Signature de l'enseignant: \_\_\_\_\_

**GRILLE DE PRESENTATION  
D'UNE ACTIVITE**

Niveau: \_\_\_\_\_ Groupe: \_\_\_\_\_ Titulaire: \_\_\_\_\_

Description de l'activité:

---



---

Date: \_\_\_\_\_ Heure: \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_

Objectifs de l'activité:

---



---



---

Actions à réaliser par les élèves durant le vécu de l'activité:

---



---



---

Exploitation de l'activité en classe: (avant ou au retour)

---

Evaluation lors du retour:

---

Matériel nécessaire:

---

Personnes à contacter: (réservation, à prévenir, etc...)

---

Cité étudiante Polyno

**Relevé quotidien des absences**

\_\_\_\_\_ (Date)

<u>ENCERCLER LE SECONDAIRE</u>	
1CPT	3R
2CPT	DM
3CPT	DMM
1R	4R
2R	5R
4C	1CPC
5C	2T
CEP	3T
DEP	4T
ASP	

NOM ET PRENOM DES ELEVES ABSENTS

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_

(Signature de l'enseignant(e))

CITÉ ÉTUDIANTE POLYNO  
**ABSENCE À UN COURS**

L'enseignant complète cette formule de référence pour l'élève qui est absent durant la journée et dont le nom n'apparaît pas sur la liste d'absence du matin. Le secrétariat assure le suivi.

À COMPLÉTER PAR L'ENSEIGNANT(E)		RÉSERVÉ À LA DIRECTION
NOM DE L'ÉLÈVE	DATE ET PÉRIODE	VÉRIFICATION
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Commentaires de l'enseignant(e) s'il y a lieu: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Signature de l'enseignant(e)



RESERVATION DU MAGNETOPHONE

NOM DE L'ENSEIGNANT: \_\_\_\_\_ MATIERE: \_\_\_\_\_

DATE DE LA DEMANDE : \_\_\_\_\_  
(AN) (MOIS) (JOUR)TYPE DE L'APPAREIL: BETA  1/2" VHS  1/2"

<u>DATE</u>		<u>PERIODE DE LA JOURNEE</u>						
(MOIS)	(JOUR)	1	2	3	4	5	6	7

N.B.: Remettre au service de l'audio-visuel, une semaine à l'avance.  
Formules additionnelles disponibles au service de l'audio-visuel.

ANNEXE 14

DEMANDE D'ENREGISTREMENT D'EMISSION(S)TYPE DE MAGNETOSCOPE: BETA VHS 

<u>Titre de l'émission</u>	<u>Canal</u>	<u>Date</u>	<u>Heure</u>	
			<u>Début</u>	<u>Fin</u>
1.				
2.				
3.				

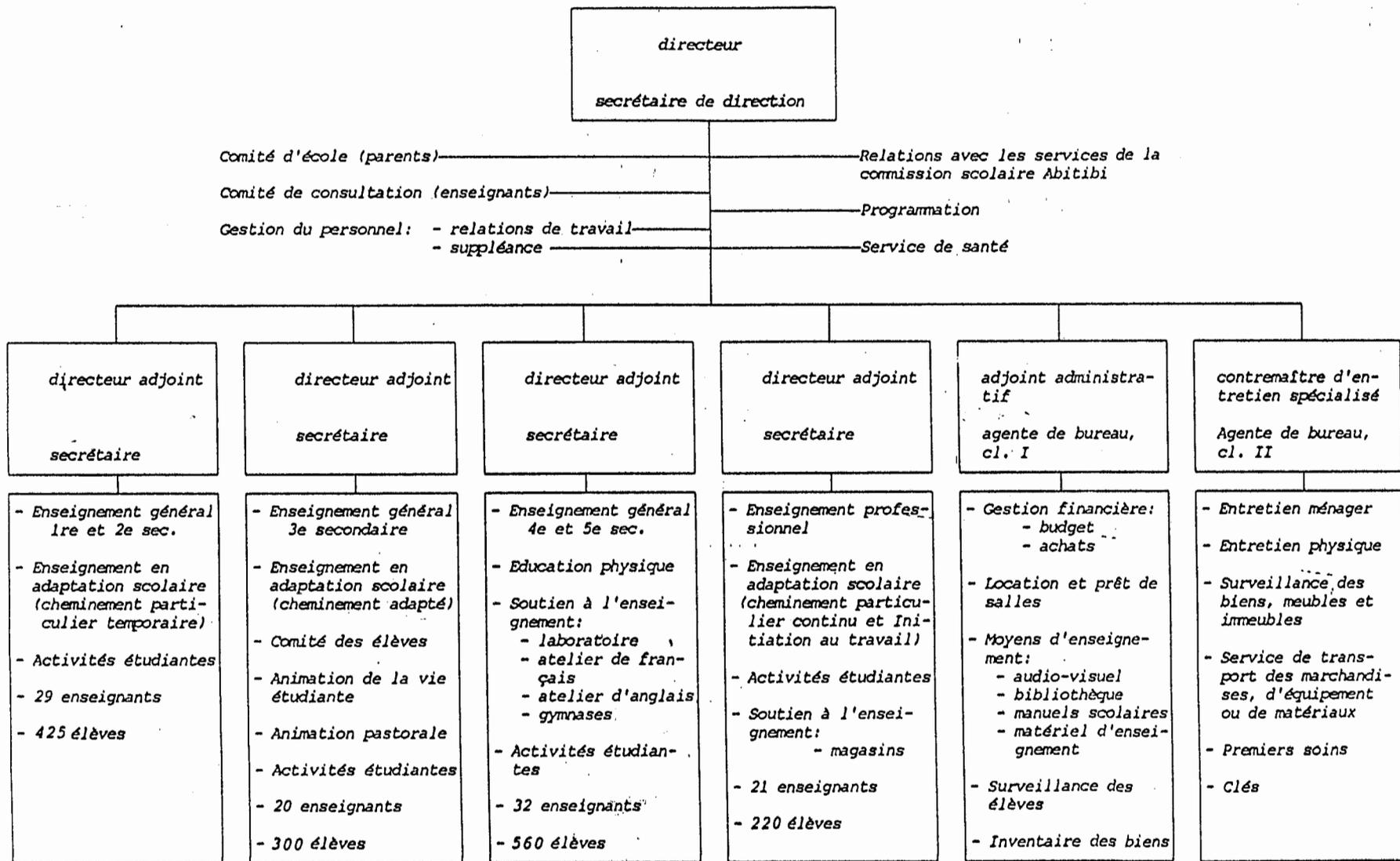
\_\_\_\_\_  
Date\_\_\_\_\_  
Signature de l'enseignant(e)

CHEF DE GROUPE AU SECONDAIRE

- 8-10.00 CHEF DE GROUPE (NIVEAU SECONDAIRE SEULEMENT)
- Si la commission décide de nommer des enseignantes ou enseignants au poste de chef de groupe, elles ou ils relèvent de la direction de l'école et leur nomination n'est valide que dans la seule mesure où le présent article est respecté intégralement.
- 8-10.01 Le poste de chef de groupe comporte deux aspects, à savoir les fonctions d'enseignante ou d'enseignant et les fonctions de chef de groupe proprement dites.
- 8-10.02 Quant à ses fonctions de chef de groupe proprement dites, la ou le chef de groupe doit s'acquitter des fonctions et responsabilités suivantes:
- 1) Assumer des tâches de coordination et d'animation relativement soit à des activités d'enseignement, soit à des activités étudiantes, soit, les deux;
  - 2) Agir comme coordonnatrice ou coordonnateur et animatrice ou animateur auprès des enseignantes et enseignants de son groupe et les inciter soit à développer et à préciser ensemble, dans le cadre des politiques et des programmes en vigueur, les contenus, les méthodes et les techniques d'enseignement, de même que les modes de mesure et d'évaluation susceptibles de favoriser l'apprentissage des élèves, soit à prendre les mesures nécessaires en vue de susciter la participation des enseignantes et enseignants de son groupe à l'organisation, la supervision et l'animation des activités étudiantes, soit les deux;
  - 3) Assister plus particulièrement l'enseignante ou l'enseignant en probation de son groupe et participer à son évaluation;
  - 4) Sur demande de sa supérieure ou son supérieur, collaborer à l'établissement des besoins en matériel didactique et en matériel de consommation pour son groupe, et au contrôle de son utilisation;
  - 5) Conseiller et aviser sa supérieure ou son supérieur sur l'action pédagogique.
- 8-10.03 Chaque chef de groupe doit être libéré d'une partie de sa tâche afin de lui permettre de mieux s'acquitter de ses fonctions de chef de groupe proprement dites. Le temps de cette libération doit être consacré exclusivement à ses fonctions de chef de groupe. Il appartient à la commission de déterminer cette partie pour chacune d'elles ou chacun d'eux, étant précisé que la détermination de cette libération partielle ne peut être supérieure à 40 p. cent de la tâche éducative d'une enseignante à temps plein ou d'un enseignant à temps plein du niveau secondaire.
- 8-10.04 La nomination d'une enseignante ou d'un enseignant comme chef de groupe se termine automatiquement et sans avis le 30 juin.

*Entente de travail des enseignants des Commissions scolaires (C.E.Q.) 1986-1988*

ORGANIGRAMME 1988-1989



Cité étudiante Polyno

## Analyse du fonctionnement de l'école

CHAMP	DIMENSION	% D'ADHÉSION
1. Les orientations de planification prises par l'école  <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">75,2%</div>  <u>Points forts:</u>	1.1 Relatives aux activités pédagogiques et aux services particuliers.	79,8%
	1.2 Relatives aux ressources et à l'organisation générale de l'école.	68,8%
	1.3 Relatives aux services complémentaires.	65,5%
	1.4 Relatives à l'organisation scolaire de l'école.	86,6%
	1.4.5 La direction de l'école supervise l'évaluation des apprentissages des élèves.	94 %
	1.4.6 La direction supervise les activités d'enseignement.	93,2%
	1.1.5 L'école planifie annuellement le contenu des journées pédagogiques en tenant compte des besoins de perfectionnement des enseignants.	91,5%
	1.1.7 Des règles d'accessibilité et d'utilisation du matériel audio-visuel sont prévues afin d'en faciliter l'utilisation.	91,5%
	1.1.9 L'école a un document qui identifie les matières d'enseignement, les diverses activités et les services offerts aux élèves.	91,5%
	1.4.2 Conformément à ses orientations, l'école a choisi des modalités d'encadrement des élèves.	91,5%

CHAMP	DIMENSION	% D'ADHÉSION
<i>Points faibles:</i>	1.3.3 <i>L'école procède à une analyse des besoins des élèves afin d'identifier les activités de développement général à faire dispenser par les professionnels non-enseignants.</i>	44,1%
	1.3.2 <i>L'école identifie les secteurs d'activités à privilégier à l'égard des activités parascolaires.</i>	55,9%
	1.2.7 <i>L'école révisé la répartition de ses équipements et matériels selon les priorités qu'elle s'est données.</i>	59,3%
	1.1.1 <i>L'école s'est dotée d'un document d'orientation décrivant les approches pédagogiques privilégiées à l'école.</i>	62,7%
	1.2.2 <i>Le budget de l'école est préparé en tenant compte des priorités identifiées en consultation avec les agents de l'école.</i>	62,7%
	1.2.3 <i>L'école a mis sur pied des mécanismes qui facilitent la circulation se rapportant à la vie de celle-ci.</i>	62,7%
	1.2.6 <i>L'école révisé annuellement ses modalités d'achat afin de les adapter à ses besoins nouveaux.</i>	62,7%
	1.2.13 <i>L'école prévoit, dans sa planification, soit une aide financière, soit des aménagements d'horaire, soit l'apport de personnes-ressources pour supporter des innovations pédagogiques.</i>	62,7%
2. <i>La réalisation des activités pédagogiques</i>	2.1 <i>Le déroulement des activités d'enseignement.</i>	82,5%
	2.2 <i>Les services particuliers et le soutien aux élèves en difficulté.</i>	76,1%
	2.3 <i>Le rôle et la place de l'évaluation pédagogique.</i>	88,9%
	2.4 <i>L'implication des élèves dans la vie scolaire.</i>	84 %
	2.5 <i>Les services complémentaires.</i>	73,6%
	2.6 <i>L'école et son milieu.</i>	60 %
79,2%		

CHAMP	DIMENSION	% D'ADHÉSION
<u>Points forts:</u>	2.3.11 Les conditions et normes de certification des études secondaires sont connues des élèves.	98,3%
	2.1.7 On reconnaît la valeur du travail scolaire des élèves en leur signalant que ce qu'ils font est bien fait, intéressant et important.	96,6%
	2.3.1 Les plans d'études ou préparations de cours utilisés par les enseignants comportent des actions d'évaluation en rapport avec les objectifs visés.	96,6%
	2.3.3 Les pratiques d'évaluation permettent de déceler les difficultés rencontrées par les élèves.	96,6%
	2.4.1 Les élèves sont informés des objectifs d'apprentissage qu'ils ont à atteindre.	96,6%
	2.4.2 Les élèves sont informés des conditions et des moyens d'évaluation de leurs apprentissages.	96,6%
<u>Points faibles:</u>	2.6.1 L'école tient à jour les principales connaissances qu'elle a des caractéristiques sociales, économiques et culturelles de son milieu.	40,7%
	2.6.5 A l'intérieur de ses activités en pastorale, l'école collabore aux activités proposées par les activités religieuses locales.	44,1%
	2.6.7 L'école s'assure que des ententes sont développées avec les organismes de son milieu (municipalité, centres hospitaliers, associations culturelles, sociales ou sportives) pour favoriser l'utilisation de ses ressources à des fins communautaires.	54,2%
	2.6.6 L'école informe périodiquement le milieu des services socio-culturels ou sportifs qu'elle offre.	57,6%
	2.5.6 Les professionnels des services complémentaires organisent des activités d'information sur des sujets d'intérêt général pour les parents (développement de l'enfant, de l'adolescent, etc.).	59,3%

CHAMP	DIMENSION	% D'ADHÉSION
3. L'atteinte des objectifs de l'école  <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">70,5%</div>	3.1 L'organisation générale de l'école.	67,2%
	3.2 Les activités d'enseignement.	79,8%
	3.3 Les activités des services complémentaires.	63,5%
	<u>Points forts:</u> 3.2.1 Les pratiques d'évaluation des apprentissages des élèves ont permis de mesurer le degré d'atteinte des objectifs contenus dans les programmes d'études ou d'activités.	94,9%
	3.2.6 Le contenu des journées pédagogiques a permis de favoriser l'application des approches pédagogiques privilégiées par l'école.	89,8%
	3.2.9 La répartition du temps consacré à chaque matière a permis aux élèves d'atteindre les objectifs des programmes d'études.	88,1%
	3.1.2 Le calendrier scolaire a permis l'atteinte des objectifs des programmes d'enseignement et des objectifs des services personnels et complémentaires aux élèves.	84,7%
	<u>Points faibles:</u> 3.1.7 Les modalités retenues pour assurer la participation ont permis aux agents de l'école de collaborer à l'élaboration et à la réalisation des diverses activités.	52,5%
	3.1.5 Les mécanismes de consultation retenues ont permis une consultation des divers agents impliqués.	55,9%
	3.1.6 Les mécanismes d'information retenus par l'école ont permis aux divers agents de bien comprendre les orientations de l'école.	55,9%
3.2.7 L'innovation pédagogique a reçu un support qui en a facilité le développement.	55,9%	
3.3.1 Les ressources des services complémentaires aux élèves prévues par l'école ont permis de répondre à l'ensemble des besoins des élèves.	55,9%	

CHAMP	DIMENSION	% D'ADHÉSION
<p>4. La participation des agents de l'école</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">71,4%</div> <p><u>Points forts:</u></p> <p><u>Points faibles:</u></p>	<p>Les membres du personnel (enseignants, professionnels non-enseignants, direction) sont consultés et/ou participent à la décision concernant:</p> <p>4.1.5 Les formules d'encadrement des élèves.</p> <p>4.1.7 Le choix des approches (méthodes, moyens) pédagogiques.</p> <p>4.1.8 Le choix des pratiques d'évaluation pédagogiques.</p> <p>4.1.10 Les mesures de soutien personnel aux élèves en difficulté et aux autres élèves, selon le besoin.</p> <p>4.1.14 La répartition des ressources financières.</p> <p>4.1.13 La répartition des ressources humaines.</p> <p>4.1.15 La répartition des ressources matérielles.</p> <p>4.1.3 Le choix du temps à consacrer aux diverses matières.</p>	<p></p> <p>89,8%</p> <p>89,8%</p> <p>89,8%</p> <p>89,8%</p> <p>32,2%</p> <p>49,2%</p> <p>50,8%</p> <p>55,9%</p>

*L E S   R É F É R E N C E S*

1. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, Tome I, Québec, 1963.
2. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction générale du développement pédagogique, Auto-appréciation sur les pratiques administratives et pédagogiques (questionnaire aux directions d'école), Québec, 1986, code: 16-8647-01.
3. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, L'activité éducative et la dimension religieuse - Instrument d'analyse du vécu confessionnel catholique de l'école - Profil #2 - La gestion du vécu confessionnel de l'école - Québec, 1986, code: 32-0601-03.
4. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Loi sur l'instruction publique, Québec, 1988, article 45.
5. LAMMERS, DANS ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ENAP), Programme intégré de perfectionnement en gestion des écoles (P.I.G.E.), Québec 1982, module 3, page 52.
6. LE BOTERF, G. et LESSARD, P., L'ingénierie des projets de développement, Agence d'Arc Inc., Montréal, 1987, page XXIII.
7. LE BOTERF, G. et LESSARD, P., Op. cit., page XXIII.
8. LANGÉVIN, J.-Ls., TREMBLAY, R. et BÉLANGER, L., La direction participative par objectifs, Centre de formation et de consultation (C.F.C.), Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1979, page 124.
9. LANGÉVIN, J.-Ls., TREMBLAY, R. et BÉLANGER, L., Op. cit., page 130.
10. BERGERON, PIERRE-G., La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1986, page 754.

11. ÉTHIER, GÉRARD, DANS BARNABÉ, C. et GIRARD, H.C.  
Administration scolaire, théorie et pratique,  
Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1987, page  
23.
12. ÉTHIER, GÉRARD, *Op. cit.*, page 25.
13. MOISSET, JEAN, DANS BARNABÉ, C. et GIRARD, H.C.,  
Administration scolaire, théorie et pratique,  
Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1987, page  
69.
14. MOISSET, JEAN, *Op. cit.*, page 88.
15. MORAND, MAURICE, DANS BARNABÉ, C. et GIRARD, H.C.  
Administration scolaire, théorie et pratique,  
Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1987, page  
91.
16. MOISSET, JEAN, *Op. cit.*, page 88.
17. MORAND, MAURICE, *Op. cit.*, pages 92 - 93.
18. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Analyse du fonctionnement  
de l'école, Québec 1988, code: 28-1938.

*L A      B I B L I O G R A P H I E*

AMEGAN, SAMUEL et autres, Vers une compréhension de la dynamique de l'école secondaire, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1986.

BARNABÉ, C. et GIRARD, H.C., Administration scolaire, théorie et pratique, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1987. ✓

BENABOU, Ch. et ABRAVANEL, H., Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1986.

BERGERON, PIERRE-G., La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1986.

BLAKE, R.R. and MOUTON, J.S., The managerial grid, Gulf Pub. Co., Houston, 1964.

BLENDRIGER, J., ABC's of the systems approach, Education 90, New York, 1969.

CHARRON, MARC, Le syndicalisme enseignant dans le Nord-Ouest Québécois, syndicat des travailleuses et travailleurs de l'enseignement du Nord-Ouest Québécois, Rouyn, 1987.

COTÉ, N., ABRAVANEL, H., JACQUES, J. et BÉLANGER, L., Individu, groupe et organisation, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1986. ✓

CROZIER, MICHEL, La société bloquée, Éditions du Seuil, Paris, 1970.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ENAP), Programme intégré de perfectionnement en gestion des écoles (P.I.G.E.), document de support, Québec, 1982. ✓

ENGEL, G.V., Professional Autonomy and Bureaucratic Organization, Administrative Science Quarterly, mars, 1970.

GERARDA, M. et R.R. O'REILLY, Acceptance of Parent Volunteers and Teacher Professionalism, Canadian Journal of Education, vol. 3, no. 2, pages 67 à 74, 1978.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Entente concernant les conditions de travail des enseignants des commissions scolaires (C.E.Q.) 1986-1988, Québec, 1987.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Loi sur l'instruction publique, Québec, 1988.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, Tome I, Québec, 1963.

GOYETTE, G., VILLENEUVE, J. et NÉZET-SÉGUIN, C., Recherche-action et perfectionnement des enseignants: Bilan d'une expérience, P.U.Q., Chicoutimi, 1984.

KATZ, F. and ROSENZWEIG, J.E., Organization and management, Mc Graw-Hill, New York, 1974.

LANGEVIN, J.-Ls., TREMBLAY, R. et BÉLANGER, L., La direction participative par objectifs, Centre de formation et de consultation (C.F.C.), Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1979. ✓

LAURIN, PIERRE et autres, Le management, textes et cas, McGraw-Hill, Montréal, 1973.

LEBLANC, GÉRALD, L'école, les écoles, mon école, Institut québécois de recherche sur la culture, Québec, 1986.

LE BOTERF, G. et LESSARD, P., L'ingénierie des projets de développement, Agence d'Arc Inc., Montréal, 1987.

LEMIEUX, A. et PIQUETTE, R., Courants éducatifs contemporains, Nathan/Ville-Marie, Montréal, 1983.

MASLOW, ABRAHAM, Motivation and Personality, Harper, New York, 1954.

Mc GREGOR, DOUGLAS, The human side of enterprise, Mc Graw-Hill, New York, 1960.

MILES, R.E., et RITCHIE, J.G., La participation aux décisions: quantité ou qualité, Synopsis, 1972.

MINISTERE DE L'ÉDUCATION, Analyse du fonctionnement de l'école, Québec, 1988, code: 28-1938.

MINISTERE DE L'ÉDUCATION, Direction générale du développement pédagogique, Auto-appréciation sur les pratiques administratives et pédagogiques (questionnaire aux directions d'école), Québec, 1986, code: 16-8647-01. ✓

MINISTERE DE L'ÉDUCATION, Direction générale du développement pédagogique, Le règlement concernant le régime pédagogique du secondaire, Québec, 1981, code: 16-0062-01.

MINISTERE DE L'ÉDUCATION, L'activité éducative et la dimension religieuse - Instrument d'analyse du vécu confessionnel catholique de l'école - Profil #2-La gestion du vécu confessionnel de l'école - Québec, 1986, code: 32-0601-03.

MINISTERE DE L'ÉDUCATION, L'école québécoise, Énoncé de politique et plan d'action, Québec, 1979.

MINISTERE DE L'ÉDUCATION, Loi sur la participation des parents aux instances de la commission scolaire (Loi 30), Québec, 1979.

MINISTERE DE L'ÉDUCATION, Vers un bulletin scolaire renouvelé au primaire et au secondaire, (document d'information #16-7513), Québec, 1985.

- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Vivre à l'école (Cadre d'organisation des services complémentaires), Québec, 1986.
- MORAND, MAURICE, DANS BARNABÉ, C. et GIRARD, H.C., Administration scolaire, théorie et pratique, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1987. ✓
- MORIN, A. et LANDRY, C., La recherche-action en éducation de la pratique à la théorie, Édition de l'Université de Montréal, Montréal, 1986.
- PAQUETTE, CLAUDE, Le projet éducatif, Éditions NHP, Victoriaville, 1979.
- PAYETTE, ADRIEN, L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1988. ✓
- PINARD, ADRIEN, La présentation des thèses et des rapports scientifiques, Institut de Recherches psychologiques inc., Montréal, 1977.
- TANNENBAUM, R., and SCHMIDT, How to choose a leadership pattern, Haward Business Review, 1958.
- TAYLOR, F.W., The principles of scientific management, Harper, New York, 1911.
- WELSH, C.A. et al., The Need for Teachers to Professionalize, Clearing House, vol. 51, no. 9, 1978.