

## *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 permit 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'échelonna 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 "junior", "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.*