

## RÉFÉRENTIEL POUR UNE DÉFINITION PARTAGÉE DU RÔLE DE DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

### **Introduction**

Tout ce qui se vit dans l'établissement scolaire, école, centre d'éducation des adultes ou centre de formation professionnelle, passe par la direction et son équipe. Pivot autour duquel s'articule l'ensemble des interventions qui visent l'élève, jeune ou adulte, la direction oriente, coordonne et évalue l'action des multiples acteurs dédiés à la réussite de ce dernier.

Premier architecte du projet de l'établissement, la direction donne un sens au service éducatif qui est au cœur du projet national d'éducation et de la mission de l'établissement. Car, faut-il le rappeler, c'est avant tout dans et par l'école que peut se réaliser et s'actualiser la réussite des élèves.

En raison de la complexité grandissante de la fonction et des ambiguïtés qui prévalent actuellement, l'AMDES a décidé de prendre l'initiative d'un nouveau débat avec ses partenaires. Dans le contexte actuel de la nouvelle gouvernance et de la contractualisation, elle croit essentiel de clarifier les attentes, de dissiper les malentendus et de rechercher une définition partagée des rôles que la direction doit assumer.

Pour l'AMDES, la fonction de direction se traduit par quatre composantes de rôles ou se décline sur quatre volets;

- a) Un rôle de leader pédagogique
- b) Un gestionnaire compétent, efficace et responsable
- c) Un rôle stratégique et politique
- d) Un professionnel engagé, solidaire et au comportement éthique irréprochable.

Bien que composantes fondamentales de l'identité professionnelle des directions, ces rôles et leur importance relative s'avèrent malheureusement mal compris par de nombreux acteurs et, parfois même, par les premiers concernés eux-mêmes. Aussi, est-ce en s'appuyant sur les encadrements légaux et leur interprétation par des experts, en se référant à des documents officiels en provenance du ministère ou d'autres partenaires,<sup>1</sup> mais aussi en prenant en compte des pratiques concrètes du terrain, que l'AMDES a tenté d'intégrer différents concepts en vue d'une application opérationnelle.

---

<sup>1</sup> Les principaux documents consultés apparaissent dans la bibliographie annexée.

## Un rôle de leader pédagogique

L'établissement scolaire peut être considéré comme une unité confiée à une direction afin qu'elle y organise des services éducatifs adaptés aux caractéristiques de la population qu'elle dessert. Ces services éducatifs constituent l'essence même de l'école ou du centre et définissent sa nature et sa fonction.

Est-il nécessaire de rappeler que dans l'esprit du législateur, c'est la direction de l'établissement qui assure l'entière responsabilité de la direction pédagogique de l'école (art. 96.12 et sq). Avec les autres acteurs, elle doit exercer pleinement et de façon complémentaire toutes les fonctions et tous les pouvoirs qui lui sont attribués. Malheureusement, une mauvaise compréhension ou un chevauchement volontaire ou non des responsabilités pédagogiques génèrent une forme de confusion qui, trop souvent, diminue l'efficacité des mesures et dilue l'obligation de reddition de comptes. Les dispositions introduites par les lois 88 et 124 n'accordent pas davantage à l'administration centrale le pouvoir de déterminer les orientations pédagogiques - et encore moins les moyens - pour l'ensemble des établissements scolaires ou pour l'un ou l'autre d'entre eux. Le projet éducatif, le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite doivent certes prendre en compte la planification stratégique et la convention de partenariat de la commission scolaire (art. 37, 37.1, 209.2), mais ils n'y sont jamais subordonnés au point d'occulter les priorités de l'établissement et les caractéristiques de son milieu.

Un poids énorme repose actuellement sur l'établissement, son conseil et sa direction dans l'élaboration du plan de réussite et de la convention de gestion. Les premiers responsables de leur actualisation et de leur réalisation sont dans l'école. C'est entre les murs de l'école que les élèves décideront de persévérer ou non, c'est dans l'école qu'ils connaîtront la réussite ou l'échec. Une telle vision décentralisatrice pose des exigences importantes à l'équipe-école et à sa direction. Par ailleurs, elle commande le transfert de la majorité des ressources éducatives dans les établissements. Autrement dit, la majorité des ressources humaines maintenues dans une unité centrale devraient l'être à la demande des directions et pour des considérations d'efficacité ou d'économie d'échelle.

Même si la direction ne peut garantir la réussite de tous les élèves qui sont confiés à son établissement, elle a l'obligation de s'assurer de la qualité des services éducatifs, d'établir des plans d'intervention et de mettre en œuvre une organisation de services pour assurer la réussite du plus grand nombre. Comme ces services sont dispensés par les enseignants et les professionnels de son établissement, la direction doit avoir la latitude, le recul et la disponibilité nécessaires pour exercer un leadership fort et une supervision adéquate (96.12, 96.21, 110.9). Cette dernière tâche s'avère lourde à cause de considérations conjoncturelles et culturelles, mais aussi à cause d'un manque de ressources. À cet égard, l'AMDES défend l'idée que toute direction, quelle que soit la taille de l'école, devrait être épaulée dans sa tâche par au moins un adjoint et un gestionnaire administratif, en affectation totale ou partielle. Le faible taux d'encadrement pédagogique est un problème dont souffre actuellement l'ensemble des établissements scolaires.

Bien que la loi reconnaisse formellement que la direction est en autorité sur son personnel (art. 96.21), celle-ci ne peut espérer faire avancer son équipe sans l'exercice d'un leadership mobilisateur et la volonté affirmée de partager son pouvoir. En fait, la pratique quotidienne du métier nous rappelle que l'autorité seule du directeur ne suffit pas. Par-delà la loi, c'est de relations interpersonnelles et de climat, mais c'est surtout d'influence et de leadership qu'il faut désormais parler. La direction doit s'efforcer de multiplier des foyers de leadership au sein de son établissement. Elle doit se concevoir comme un «leader de leaders», une personne qui mobilise son personnel, qui contribue au développement des compétences de chacun et qui ne craint pas d'encourager l'émergence de plusieurs leaders dans son établissement. (Exercer ce type de leadership, c'est pratiquer l'humilité, c'est reconnaître les limites de son expertise, c'est renoncer à se percevoir comme un seul maître à bord capable de se priver de son équipage.) C'est adopter des stratégies de coopération et de communication, mettre en place des conditions organisationnelles qui alimentent la motivation du personnel, facilitent une vision partagée et incitent les différents acteurs à s'engager dans la réalisation de la mission de l'établissement. Favoriser les capacités d'agir, donner du pouvoir à son personnel, promouvoir sa formation continue, permettre la réalisation de projets individuels et collectifs, telle est une des dimensions importantes du rôle de leadership de la direction.

S'il est de la responsabilité professionnelle de chaque membre de la direction d'acquérir et de parfaire les connaissances et les compétences jugées nécessaires à l'exercice d'un tel leadership, l'administration centrale doit partager cette conception et favoriser cette approche en l'exerçant elle-même auprès des unités et en fournissant à chaque direction d'établissement les outils et les occasions pour mettre en valeur ce type de leadership et les comportements qui en découlent. De la même façon, le travail des partenaires des services centraux devra venir appuyer et soutenir le leadership pédagogique de la direction. Réciproquement, celle-ci ne doit pas concevoir les services centraux comme étant au service de sa personne, mais plutôt en service au projet de l'école.

### **Un gestionnaire efficace, compétent et responsable**

La direction de l'établissement a la responsabilité de la direction administrative de son établissement (art.96.12). C'est dire qu'elle a la responsabilité de mettre en place les mécanismes de régulation, les conditions et les structures nécessaires pour que les ressources humaines, matérielles et financières soutiennent la mission et les services éducatifs de l'établissement. Cette approche systémique suppose également que les services centraux partagent cette vision de la gestion.

Il est non seulement normal, mais souhaitable que les services centraux exercent certaines fonctions administratives, c'est une question d'expertise, d'efficacité et d'économie. La structure hiérarchique du système éducatif génère toutefois une bureaucratie paperassière et tatillonne qui encombre, disperse et détourne la direction de ses responsabilités premières à l'égard des services éducatifs.

L'AMDES croit donc qu'il faut revoir de toute urgence l'approche administrative actuelle. Affirmer que la direction est un gestionnaire efficace, compétent et responsable,

c'est croire qu'elle est en mesure, avec son équipe et le conseil d'établissement de fixer des objectifs adaptés à son milieu, de faire de bons choix quant aux moyens et d'utiliser de façon optimale les ressources qui lui sont confiées. C'est croire que la direction est aussi en mesure de se donner des mécanismes de suivi et d'évaluation appropriés. Mais c'est surtout croire, comme le postule la convention de gestion et de réussite, que la direction est un gestionnaire responsable, tout à fait en mesure de rendre compte avec rigueur et transparence de l'utilisation des fonds publics et des résultats atteints.

Tout en préconisant le plus possible une gestion de proximité, l'AMDES connaît et reconnaît sans détour les pouvoirs et responsabilités administratives du conseil des commissaires et de l'administration centrale. Dans un dessein de pleine collaboration, elle souhaite que les directions d'établissement participent activement aux instances consultatives, à l'élaboration des politiques et règlements de la commission scolaire (art. 96.25) et à la préparation et l'actualisation de sa planification stratégique. Mais l'exercice des pouvoirs et responsabilités de l'administration centrale ne devrait en rien hypothéquer ou affaiblir les responsabilités de gestion de la direction ni détourner cette dernière de son rôle premier de leader pédagogique.

### **Un rôle stratégique et politique**

Sans vouloir amoindrir de quelque manière les positions déjà prises, il importe de rappeler que la direction exerce ses fonctions en prenant toujours en compte les pouvoirs et responsabilités du conseil d'établissement et après consultation des instances déjà prévues par règlement ou par convention. Dans les faits, les pouvoirs et responsabilités de la direction sont donc limités et très encadrés et rares sont les décisions qui ne supposent pas un comportement stratégique.

La direction assiste le conseil d'établissement un peu comme le directeur général agit auprès du conseil des commissaires. Elle exerce d'abord un rôle de soutien et d'influence. Un rôle de rassembleur malgré la multiplicité des enjeux, la diversité des besoins et des intérêts des différents partenaires, de l'interne comme de l'externe. C'est chaque jour que la direction est appelée à «construire son école», à établir des liens de confiance, à gérer des conflits et à rechercher l'harmonie malgré les divergences.

À l'écoute des parents, elle doit tenter de concilier leurs attentes avec les ressources et les capacités d'agir de son établissement; travailler dans l'intérêt et la réussite de chaque élève sans nuire au bien de l'ensemble.

De la direction on s'attend encore à ce qu'elle soit en communication avec le commissaire du quartier, le conseiller municipal ou autre représentant politique; qu'elle tisse des liens avec les principaux représentants du milieu communautaire ou du milieu des affaires. Autrement dit, la direction doit apprendre à développer son jugement social, travailler en partenariat et en réseau.

Pour l'AMDES, il n'est donc plus possible d'exercer la fonction de direction d'établissement sans s'approprier un comportement stratégique et politique.

## **Un professionnel engagé, solidaire et au comportement éthique irréprochable**

La réalisation du projet éducatif, l'atteinte des objectifs du plan de réussite et de la convention de gestion requièrent de la part de la direction un haut niveau de professionnalisme, d'engagement et de solidarité.

Professionnalisme qui s'exprime par la maîtrise de son métier, un souci constant d'apprentissages, la recherche d'expertise et une volonté d'amélioration continue de ses compétences et de ses pratiques.

Engagement inspiré par la recherche de l'excellence; une conception de l'homme, de l'éducation et du métier; des valeurs de liberté, d'équité, de justice sociale et d'égalité des chances. Engagement qui se traduit encore par la volonté de vérité et le courage des décisions dans toutes les situations.

Autonome et responsable, la direction de l'établissement n'évolue pourtant pas en vase clos. Elle fait preuve de solidarité avec ses collègues et les autres partenaires éducatifs. Solidarité professionnelle qui se manifeste par une communication fluide, un partage des idées et des ressources ainsi que par une entraide mutuelle tant dans le cadre de sa commission scolaire et de son association professionnelle qu'avec l'ensemble des collègues de la profession et les autres partenaires de l'éducation.

Malgré les considérations et les pressions de différentes natures qui s'exercent sur la direction, l'intérêt de l'élève est son seul maître et inspire sa conduite. Son discours, ses décisions et ses gestes quotidiens doivent refléter cette préoccupation première, son parti pris indéfectible en faveur de l'élève et de sa réussite. Pour toutes et tous, personnel, parent, supérieur et employeur, il doit être clair qu'en toute situation l'intérêt de l'élève est le critère premier de toutes ses décisions.

De même, un sens moral élevé, un comportement éthique irréprochable amènent la direction à n'accepter aucun compromis et à éviter toute apparence de conflit quand il est question de l'intérêt de son établissement, de ses pratiques de gestion ou de ses relations de partenariat. Au besoin, dans l'incertitude ou dans des situations plus complexes, elle n'hésite pas à consulter et prendre conseil auprès de ses collègues, de ses supérieurs ou auprès d'experts.

## **Conclusion**

Pour l'AMDES, ce document constitue la première version d'un référentiel, une sorte de «credo» défendu par les directions quant à une définition de rôles. Même si ce texte a fait l'objet de consultations, il ne fera sans doute pas consensus. Aussi faut-il le recevoir comme un texte qui pourra évoluer au rythme des échanges que nous souhaitons poursuivre avec nos partenaires. L'invitation est maintenant lancée.