

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



Dans ce texte,
à moins que ce ne soit précisé autrement, les termes
« direction » et « gestionnaire »
englobent les équipes de direction,
peu importe leur nombre ou leur fonction
(direction, direction adjointe, gestionnaire administratif).
C'est le travail conjoint de tous les acteurs
à la tête d'une école qui **soutient, maintient
et assure la réussite éducative des élèves.**

TABLE DES MATIÈRES



INTRODUCTION	4
LA GESTION DES SERVICES ÉDUCATIFS.....	6
LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ÉDUCATIF.....	7
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	8
LA GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES	9
LA GESTION ADMINISTRATIVE	10
UN PROFESSIONNEL ENGAGÉ, SOLIDAIRE ET AU COMPORTEMENT ÉTHIQUE IRRÉPROCHABLE	11
GRAPHIQUE SYNTHÈSE.....	12

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 planifie, dirige, oriente, coordonne et évalue l'action des multiples acteurs dédiés à la réussite de ce dernier.

L'équipe de direction – directeur d'établissement, directeur adjoint d'établissement et gestionnaire administratif, le cas échéant – 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 principalement 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 liées aux transformations organisationnelles constantes, aux relations professionnelles avec les diverses catégories de personnel et aux décisions ministérielles à géométrie variable, l'AMDES croit essentiel de clarifier les attentes, de dissiper les malentendus et de s'entendre sur une définition partagée des rôles que la direction doit assumer.

Pour l'AMDES, la fonction de direction se décline en cinq domaines de gestion :

- a) la gestion des services éducatifs
- b) la gestion de l'environnement éducatif
- c) la gestion des ressources humaines
- d) la gestion des relations avec les partenaires
- e) la gestion administrative

Un **gestionnaire scolaire** est un **leader compétent, efficace et responsable** qui se doit d'œuvrer régulièrement dans ces domaines de gestion tout en jonglant avec ces différentes habiletés transversales. Elles représentent donc les assises communes pour la gestion d'un établissement d'enseignement.

- a) Méthode et démarche
- b) Communication
- c) Vision, Leadership et sens Politique
- d) Coopération et interaction
- e) Évaluation et régulation
- f) Jugement, prise de décision, sens critique et éthique

Ce sont les composantes fondamentales de l'identité professionnelle des directions. C'est donc 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 et en prenant en compte des pratiques concrètes du terrain, que l'AMDES a tenté d'intégrer différents concepts en vue d'une application opérationnelle. De notre point de vue, il est de la responsabilité de chaque gestionnaire de veiller à développer ces habiletés. À cet égard, les commissions scolaires ont un devoir d'offrir des opportunités significatives de formation continue aux gestionnaires scolaires.





LA GESTION DES SERVICES ÉDUCATIFS

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.

Il est donc exigé de la direction qu'elle :

- structure une organisation scolaire centrée sur les besoins éducatifs des élèves ;
- soutienne le développement de pratiques éducatives adaptées aux besoins des élèves, inspiré des résultats récents de recherches en éducation.

Le mandat de l'école québécoise étant d'instruire, de socialiser et de qualifier, la direction a l'obligation de s'assurer de la qualité des services éducatifs

Le mandat de l'école québécoise étant d'instruire, de socialiser et de qualifier, la direction a l'obligation de s'assurer de la qualité des services éducatifs et de mettre en œuvre une organisation desdits services garantissant la réussite du plus grand nombre. Elle doit également veiller à promouvoir l'équité des chances en éducation et la justice sociale, particulièrement dans un environnement montréalais auprès de clientèles plus à risque comme celles des milieux défavorisés ou à forte concentration d'immigration.

C'est la direction de l'établissement qui assure l'entière responsabilité de la direction pédagogique de l'école (art. 96.12 et sq). En collaboration avec les acteurs, elle doit exercer pleinement et de façon complémentaire toutes les fonctions et tous les pouvoirs qui lui sont attribués.



LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ÉDUCATIF

Le projet éducatif et le plan d'engagement vers la réussite doivent certes prendre en compte la planification stratégique et la convention de partenariat de la commission scolaire (art. 37, 37.1). Cependant, nous croyons que les cibles du projet éducatif de l'école doivent être prioritaires et s'imbriquer dans le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire. 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 pour les atteindre et d'utiliser de façon optimale les ressources qui lui sont confiées. Étant seule responsable avec son équipe-école de la mise en application des moyens, la direction est aussi en mesure de se donner des mécanismes de suivi et d'évaluation appropriés.

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.

Concrètement, pour atteindre ces objectifs, la direction doit :

- assister le conseil d'établissement dans l'exercice du rôle qui lui est conféré par la loi;
- diriger l'élaboration d'un projet éducatif axé sur la réussite des élèves.

Il importe de rappeler que la direction exerce ses fonctions en tenant compte des 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 très encadrés et supposent l'exercice d'habiletés politiques et stratégiques dans la prise de décisions.



LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le leadership scolaire, c'est reconnaître les limites de son expertise et renoncer à se percevoir comme seul maître à bord capable de se priver de son équipage.

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 visionnaire, mobilisateur et la volonté affirmée de partager son pouvoir. La direction doit donc s'efforcer de multiplier des foyers de leadership au sein de son établissement. Elle doit se percevoir comme 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. Le leadership scolaire, c'est reconnaître les limites de son expertise et renoncer à se percevoir comme seul maître à bord capable de se priver de son équipage.

C'est adopter des stratégies de collaboration 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 propre formation continue et celle de son équipe, permettre la réalisation de projets individuels et collectifs, voilà des dimensions importantes du rôle de leadership de la direction.

Ce domaine de compétence exige donc de la direction qu'elle :

- assure l'agir compétent dans sa pratique et dans celle de chaque membre du personnel ;
- assure l'agir compétent dans l'action de chaque équipe de travail de l'établissement ;
- assure le développement de ses compétences et de celles de tous les membres du personnel.

Un poids énorme repose actuellement sur l'établissement, son conseil et sa direction dans l'élaboration et l'actualisation du projet éducatif. Les premiers responsables de leur réalisation sont dans l'école. Cette réalité pose des exigences importantes à l'équipe-école et à sa direction. Par ailleurs, elle commande « de rapprocher la prise de décision des écoles », amorçant le mouvement de décentralisation souhaité depuis longtemps et par le fait même le transfert de la majorité des ressources éducatives dans les établissements.

Tel qu'illustré dans le Mémoire présenté par l'AMDES en commission parlementaire sur le projet de loi 86 – désormais la loi 105 – il est précisé que « faire participer les directions d'établissement aux structures de concertation de la commission scolaire est essentiel. Cela se réalisera, entre autre, par l'arrivée imminente des Comités de répartition des ressources (art. 193.5). Cependant, l'objectif visé doit être d'augmenter la marge de manœuvre s'exerçant localement pour permettre aux équipes-école et aux conseils d'établissement de définir et d'appliquer les approches qui correspondent aux besoins de leur milieu plutôt que de se faire imposer des solutions toutes faites »¹.



LA GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

La direction exerce un rôle de soutien et d'influence, un rôle rassembleur malgré la multiplicité des enjeux, la diversité des besoins et des intérêts des différents partenaires, de l'interne comme de l'externe. On s'attend de la direction qu'elle :

- soutienne le développement de collaborations et de partenariats axés sur la réussite des élèves.
- favorise l'engagement des partenaires éducatifs, sociaux, socio-économiques et culturels dans son milieu.
- favorise l'engagement de l'école dans sa communauté.

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. Ainsi, la collaboration entre l'école et les différents acteurs et partenaires de son milieu prend toute son importance dans le but de permettre à ces jeunes de cheminer vers la réussite de diverses manières, à différents rythmes.

À cet égard, soulignons certaines particularités qui constituent la spécificité montréalaise et qui requièrent une approche adaptée et des relations étroites avec les partenaires et les parents qui gravitent autour de celle-ci.

Démographie
 Montréal accueille à elle seule près de
60 %
 de la population des élèves provenant de l'immigration



Défavorisation

écoles primaires

66 % À la CSDM, sont classées dans le tiers plus élevé des cotes de pauvreté

58 % à la CSPÎ

38 % à la CSMB.

au secondaire,

la région montréalaise atteint un niveau alarmant de défavorisation avec

90 % des écoles de la CSDM

80 % de celles de la CSPÎ

À la CSMB, on recense plusieurs poches de pauvreté d'égale importance dans certains secteurs.

Mandats suprarégionaux: Plusieurs milieux scolaires montréalais accueillent une clientèle vulnérable d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA) provenant d'autres territoires.

La direction veille à établir des liens et entretenir le dialogue avec les leaders de la communauté que dessert son établissement. Elle doit favoriser l'engagement des partenaires éducatifs, sociaux, socio-économiques et culturels dans son milieu. Autrement dit, la direction doit apprendre à développer son jugement social, à travailler en partenariat et en réseau. Pour l'AMDES, la direction d'établissement doit s'approprier une attitude d'ouverture, de collaboration et développer un comportement stratégique et politique.





LA GESTION ADMINISTRATIVE

La direction a la responsabilité de la gestion 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 le plan d'effectif ainsi que les ressources matérielles et financières soutiennent la mission et les services éducatifs de l'établissement. Lorsque l'école bénéficie de l'expertise d'un gestionnaire administratif, celui-ci devient un acteur clef qui soutient l'équipe de direction à travers cette responsabilité.

Ainsi, la direction doit :

- gérer avec efficacité et efficience les ressources financières ;
- gérer avec efficacité et efficience les ressources matérielles.
- s'assurer que sa gestion respecte les politiques de l'organisation

Partant de son énoncé « rapprocher l'école des lieux de décision »¹, l'AMDES préconise une relation fondée sur la concertation entre l'établissement et la commission scolaire, jumelée à une gouvernance qui favorise les liens directs et le respect dans la prise de décision. Tout en préconisant le plus possible une gestion de proximité, l'AMDES connaît et reconnaît sans détour les pouvoirs et responsabilités administratifs 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.

¹ Mémoire AMDES loi 86

UN PROFESSIONNEL ENGAGÉ, SOLIDAIRE ET AU COMPORTEMENT ÉTHIQUE IRRÉPROCHABLE

La réalisation et l'atteinte des objectifs du projet éducatif, en lien avec le plan d'engagement vers la réussite 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 sa profession, 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'humain, de l'éducation et de la profession; 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, partenaire, 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 et un comportement éthique irréprochable amènent la direction à n'accepter aucun compromis 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 son association, de ses supérieurs ou auprès d'experts.



GESTION DES SERVICES ÉDUCATIFS DE L'ÉTABLISSEMENT

Leader pédagogique, rôle pivot

Promotion de l'équité des chances et justice sociale, organisation des services dans un environnement montréalais (milieux défavorisés; multi ethnicité), soutien aux pratiques pédagogiques inspirées des recherches probantes

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Leadership mobilisateur et coopératif

Développement d'une vision partagée, soutien au développement des compétences et de l'agir compétent de ses équipes et de la sienne

RÉUSSITE DE L'ÉLÈVE

Instruire - Socialiser - Qualifier

GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ÉDUCATIF

Rôle stratégique et mobilisateur

Soutien au Conseil d'établissement dans l'exercice de son rôle, gestion axée sur les pratiques, priorité aux cibles du projet éducatif de l'école dans le Plan d'engagement vers la réussite de la CS

GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

Rôle politique et stratégique, mobilisateur

Engagement de l'école dans sa communauté, engagement des partenaires parents-CE- leader de la communauté dans l'établissement

GESTION ADMINISTRATIVE

Sens des responsabilités, de l'organisation et rigueur

Rapprochement de l'école des lieux de décision

Vision - Leadership - Sens politique - Coopération
Interaction - Prise de décision - Évaluation

Régulation - Jugement - Sens critique - Éthique - Méthode - Démarche

Pour l'AMDES, ce document constitue une seconde version
d'un référentiel adopté à son congrès de 2011,
une sorte de « credo » défendu par les directions quant à une définition de leurs rôles.
Ce texte doit demeurer en constante évolution et s'ajuster
à la lumière de futures demandes, constats et recherches
probantes ainsi qu'au fil des modifications législatives.
Aussi faut-il le recevoir comme un texte qui pourra
évoluer au rythme des réflexions engagées entre nos membres
et des échanges que nous souhaitons poursuivre avec nos partenaires.
Nous suggérons que ce document soit porté annuellement
à l'ordre du jour du conseil d'administration pour révision.



² Document révisé par Guylaine Cool (CSDM), Barbara René (CSPI), Marc-Antoine Mauzerolle (CSDM), accompagnés de Francine Ladouceur et Dominique Paul (personnes ressources pour l'AMDES). Juin 2017.



3751, rue Fleury Est, Montréal (Québec) H1H 2T2 - Téléphone : 514 328-6990 - Télécopieur : 514 328-9324