

le rapport Poly

réactions d'un directeur d'école

par Normand Lapointe

Les quelques pages qui suivent ne se prétendent ni ne se veulent une analyse du Rapport Poly sur l'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes. Il s'agit plutôt de nos réactions personnelles à des recommandations qui touchent notre vécu professionnel au cours de sept années à la direction d'écoles secondaires polyvalentes de trois mille élèves. Nul besoin d'insister sur le fait que l'attente du rapport du Groupe Poly présentait pour nous une lueur d'espoir. Nous comptions en effet sur des recommandations susceptibles de nous ouvrir des portes en mettant l'accent sur la souplesse à offrir aux divers milieux et non à des recettes de fonctionnement et des structures stéréotypées. Plusieurs des recommandations du rapport du Groupe Poly sont formulées en ce sens. Cependant des réserves nous apparaissent comme essentielles avant de passer à l'étude des recommandations elles-mêmes.

Nous avons nettement l'impression que certaines études furent superficielles. Il y a parfois une marge importante entre la recommandation elle-même et les facteurs et arguments qui la soutiennent. Un peu comme si l'on avait plutôt tenté de motiver une recommandation après coup avec peu d'éléments en main. Prenons des exemples pour bien nous faire comprendre : est-ce que le Groupe Poly recommande la systématisation des cellules-communautés parce que le règlement numéro sept le fait, ou parce qu'il y a eu vérification et que c'est le moyen idéal de résoudre les problèmes identifiés ? Est-ce que la recommandation de doubler le nombre de conseillers d'orientation est fondée sur l'expérience positive en termes de rentabilité, face aux objectifs poursuivis, des écoles visitées en Ontario et aux États-Unis, ou s'agit-il plutôt d'une recommandation à titre d'élément partiel de solution sans analyse comparative des tâches confiées à ce type de personnel au Québec, en Ontario et aux États-Unis ?

Certaines questions surgissent aussi dont les réponses seraient peut-être de nature à clarifier notre perception du rapport. Le Groupe Poly a-t-il disposé de moyens suffisants tant au plan financier qu'au plan humain pour réaliser son mandat ? Le Groupe Poly a-t-il choisi de prendre le règlement numéro sept comme critère de référence pour formuler certaines recommandations ou s'agit-il d'un outil imposé ? Les structures suggérées découlent-elles d'expériences vécues au Québec ou ailleurs, ou s'agit-il uniquement d'une théorie qui pourrait résoudre des problèmes identifiés au cours de l'étude ?

En résumé, l'échafaudage de l'ensemble des recommandations nous semble fragile. Sans doute parce que les conditions de réalisation demeurent à tout le moins floues, pour ne pas dire inexistantes. En d'autres mots, si plusieurs recommandations nous semblent fort à point, le rapport lui-même nous laisse l'impression que c'est parfois par hasard. Nos réactions à certaines recommandations parmi les plus importantes sont à comprendre sous cet éclairage.

Encadrement des étudiants

Tout en étant d'accord avec le fait que le tutorat représente la façon la plus valable d'assurer l'encadrement positif des étudiants, il faut prendre garde d'en tenter l'application à la manière d'une formule imposée. L'essentiel est qu'il s'agisse d'un besoin perçu et compris par le milieu, particulièrement par les responsables premiers de son succès, les enseignants ! Dans le cas contraire, on risque d'imputer au tutorat comme tel un échec qui serait plutôt le constat de notre incapacité à faire participer réellement les enseignants à la gestion du système scolaire dans ce qui est réellement leur champ de compétence. Il nous apparaît clairement que la recommandation numéro deux est particulièrement inutile en ce qu'elle contredit cette conception de la nécessité de l'implication des enseignants. Ce n'est certes pas d'inscrire à la convention collective la possibilité d'obliger des enseignants à prendre charge d'une cellule-foyer qui permettra l'implantation du tutorat et de la cellule-foyer. Le décret actuel offre d'ailleurs toute latitude à ce sujet. Toute imposition du tutorat risque à court et à long terme de faire plus de tort que de bien. Les seules expériences ayant vraiment réussi dans ce domaine démontrent de façon évidente que c'est la croyance de chacun des enseignants en la valeur du tutorat qui représente le facteur essentiel du succès, de même qu'une définition qui corresponde au cheminement et à l'évolution de

L'auteur du présent article a une expérience de 12 ans à la direction d'écoles, dont sept ans dans des écoles secondaires polyvalentes : 4 ans comme directeur de l'enseignement dans une école de 3,500 élèves ; 1 an comme directeur de cette même école ; 2 ans (incluant 1974-1975) comme directeur à la préparation d'une école secondaire polyvalente de 3,000 élèves, à aires ouvertes et système d'enseignement individualisé à progrès continu.

chaque école. De plus, il importe que le régime de l'école laisse place à une possibilité de remplir adéquatement cette tâche en termes de temps et de moyens disponibles.

D'autre part, il ne faut pas minimiser l'artificialité des cellules-foyers et cellules-communautés comme base de l'organisation de l'école secondaire polyvalente. En plus de la difficulté réelle d'en concilier la formation dans le respect du choix d'options des étudiants et du décroisement du système polyvalent actuel, les objectifs en demeurent souvent vagues et trop généreux pour se concrétiser dans le quotidien. Par exemple, les motivations de participation à la formation d'équipes de travail en cellules-communautés nous laissent perplexes, car il devient évident que les possibilités de formation de cellules, comprenant un nombre assez restreint d'étudiants pour être valables, s'arrêtent à ceux qui ont le moins besoin d'encadrement et qui sont les plus « intéressants » pour la majorité des enseignants. Il s'agit évidemment des étudiants qui fournissent un rendement supérieur à la moyenne. Ce qui rend leur regroupement aisé vu les similitudes dans leur profil scolaire respectif et l'absence, à toutes fins utiles, de la promotion par matière qui joue surtout pour les étudiants faibles.

Le rapport Poly mentionne d'ailleurs l'utilisation de cette forme d'encadrement à des fins quasi uniquement administratives. C'est peut-être en grande partie sa vocation véritable. Si encadrement veut dire accompagnement réel de l'étudiant dans son cheminement dans un contexte de relations humaines et d'échanges adulte-adolescent, ces types de regroupements risquent de n'être qu'un mode administratif de simplifier le problème sans vraiment atteindre les objectifs visés. Rien ne peut remplacer l'attitude fondamentale, consciente, d'un adulte engagé face à des jeunes, et en situation d'intervention. Les modalités administratives que représentent les cellules-foyers et cellules-communautés servent plus souvent qu'autrement de masque à notre in-

capacité à rejoindre réellement les étudiants. Qu'on nous comprenne bien : nous ne rejetons ni le tutorat, ni les cellules-foyers ou communautés. Au contraire, nous sommes convaincus de la nécessité absolue du tutorat, et nous acceptons comme modes de regroupement utiles, entre autres, les cellules-foyers et cellules-communautés. Cependant, la création de l'*école milieu de vie* implique d'abord connaissance réelle, échanges et acceptation mutuelle entre les divers agents de l'éducation. Aucune structure, aucune règle ne peut remplacer le cheminement que doit accomplir chaque professionnel de l'enseignement. C'est seulement une fois ce cheminement fait que l'on peut espérer le succès.

Notons enfin que nous souscrivons à la recommandation numéro trois sur la nécessité de l'augmentation considérable du nombre des conseillers d'orientation dans les écoles secondaires polyvalentes. Cependant, nous considérons que le rapport passe sous silence un problème majeur en ce domaine : la tâche des conseillers d'orientation et l'utilisation rationnelle des ressources qu'ils représentent pour un milieu. L'immense majorité des administrateurs scolaires avec lesquels nous avons discuté de ce problème croient qu'il y a là une perte énorme de potentiel humain. Nous n'avons pas réussi à cerner nos besoins réels en ce domaine et nous utilisons trop souvent ce personnel qualifié comme spécialistes en information scolaire et professionnelle ou encore en suppléance aux responsabilités non assumées par les enseignants dans leur rôle d'accompagnement à l'étudiant. Être « tuteur » de six à huit cents élèves ne peut être très efficace ! Nous croyons donc qu'il s'agit là d'une lacune importante du rapport dans l'étude des services d'encadrement aux étudiants. Ceci entraîne d'ailleurs une conception bivalente et ambiguë du rôle du « directeur de département » comme le définit le Groupe Poly et que nous discuterons plus loin.

Gestion de l'enseignement, structures administratives et partage des responsabilités

Il nous apparaît difficile, au plan de nos réactions, de ne pas considérer comme un tout ces trois thèmes du rapport. C'est à ce chapitre que le rapport du Groupe Poly risque surtout d'avoir des répercussions concrètes sur le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes. Le poste de chef de groupe, tel qu'on le conçoit actuellement et qui est contesté de toute part depuis plusieurs années, devrait disparaître à

court terme. Il s'agit en effet d'un statut inacceptable que celui de cette personne sur qui repose théoriquement la qualité de l'enseignement offert aux étudiants, qui dans les faits ne possède aucunement l'autorité pour remplir sa tâche, et est souvent considérée d'abord directement en service aux enseignants. Ceci par suite d'un ensemble de facteurs assez complexes. Le seul fait d'être, syndicalement parlant, un enseignant, au même titre que toutes les autres, y est pour beaucoup.

Où le bât blesse cependant, c'est lorsque le nouveau poste proposé implique aussi la disparition de nombreux postes de directeurs adjoints. On arrive bien tard. Il est évident qu'il faut s'attendre à une réaction très forte et sans doute négative de la part des directeurs adjoints en place depuis plusieurs années. Et ces gens ont des droits qu'il faudra respecter. Il nous est impossible de ne pas succomber à la tentation de rappeler que dès 1969 nous avions tenté de sensibiliser les associations de principaux ainsi que leur fédération au problème de la structure trop simpliste imposée par le ministère de l'Éducation via ses normes, qui dataient à ce moment de 1962.

Dès ce moment, il nous apparaissait impensable que la complexité de l'administration d'une école polyvalente puisse se satisfaire d'une structure de gestion à deux paliers, le directeur et ses adjoints. Plusieurs commissions scolaires réalisant ce problème ont tenté de mettre en place diverses structures administratives répondant à leurs besoins, le tout en assumant à leur budget des montants inadmissibles aux subventions ministérielles. La politique administrative et salariale a brutalement mis fin à ces tentatives en 1971. Les conséquences furent dramatiques dans certains cas. La baisse de qualité des services offerts aux étudiants se fit sentir rapidement et cette situation se perpétue actuellement, particulièrement dans les complexes scolaires où la clientèle est nombreuse. Entendons-nous bien : le fait qu'une école ait trois mille étudiants ne crée pas automatiquement une situation difficile. Mais qu'on se soit toujours refusé à analyser les besoins réels de ces écoles, afin d'y répondre adéquatement, ne peut qu'engendrer des problèmes majeurs. Poly est clair à ce sujet : les structures actuelles sont inefficaces, les responsabilités ne sont pas assumées aux paliers où elles devraient l'être, certaines règles de base pour assurer une gestion administrativement saine semblent inexistantes dans les écoles analysées. Ce serait donc un pas de géant que de permettre aux milieux d'analyser leurs besoins à ce plan et d'y répondre. Les recommandations

quinze et seize du rapport sont précises à ce sujet et correspondent selon nous à un besoin urgent : souplesse et flexibilité pour adapter les structures aux besoins réels et aux priorités de chaque milieu ou école. Les années passées sont irrécupérables, on ne peut cependant pas se permettre d'attendre plus longtemps pour réagir positivement.

Les services essentiels auxquels ont droit les étudiants ne sont pas assurés et les enseignants ne disposent pas de services structurés leur permettant de remplir adéquatement leur tâche. Nous sommes cependant nettement en désaccord avec un aspect de la tâche du directeur de département que suggère le rapport Poly. En effet, il nous semble évident que l'on ne peut exiger des directeurs de département une autre mission que celle d'assurer aux étudiants la qualité de l'enseignement à laquelle ces derniers ont droit. C'est une responsabilité qui occupera tout leur temps et demandera la disponibilité de toutes leurs énergies. C'est aussi d'abord à partir de leur compétence en ce sens qu'ils seront choisis, de même que pour leurs qualités d'animateurs. Il ne faudrait pas leur imposer en plus la responsabilité quotidienne d'assumer les cas problèmes référés par les tuteurs. C'est ici que l'intervention du personnel des services de consultation de l'école devrait, à notre avis, s'insérer. En effet, tout en étant en accord avec l'esprit de la recommandation dix-sept sur la nécessité de ne pas créer de dichotomie entre la vie étudiante et l'enseignement, il nous apparaît clairement que, si les tuteurs assument réellement les responsabilités de *synthèse au niveau de chaque étudiant*, il n'y a pas danger de dichotomie. Car c'est à ce niveau qu'il est important de respecter l'unité. Les services spécialisés sont la richesse d'une administration complexe surtout lorsque cette dernière est essentiellement fondée sur des rapports humains. D'autre part, il y a selon nous, comme nous le mentionnions plus haut, une sous-utilisation des conseillers d'orientation et des psychologues scolaires et surtout une mauvaise utilisation des services qu'ils seraient aptes à rendre. Leur formation en fait un personnel tout indiqué pour aider les tuteurs dans leurs activités d'accompagnement aux étudiants et prendre en charge certains cas particuliers.

Rappelons qu'à ce moment l'étudiant n'est susceptible d'avoir affaire qu'à deux personnes pour l'aider dans ses problèmes. L'appel au directeur de département en ferait intervenir une troisième qui n'est pas nécessairement bien préparée à fournir l'aide nécessaire dans la plupart des cas-

problèmes qui pourraient lui être référés. En conséquence, tout en respectant les principes mis de l'avant quant à la distribution et aux niveaux de responsabilité ainsi qu'au nombre de subordonnés (comme à la page 371 du rapport par exemple), nous n'hésitons pas à suggérer plutôt un adjoint au directeur de l'école pour assurer la coordination et la qualité de l'enseignement, et un adjoint responsable des services aux étudiants coordonnant le travail d'effectifs en personnel des services de consultation conçus comme une structure de service et de support aux enseignants dans leur rôle de tuteur. Le tout étant de toute façon conforme à l'esprit des recommandations quinze et seize du rapport de laisser à chaque milieu le soin de se définir une structure administrative répondant à ses besoins.

Les systèmes administratifs

Nous avons peu de commentaires à formuler sur cette partie du rapport. Nous sommes d'accord avec la plupart des recommandations qui nous semblent correspondre à des évidences. Mentionnons toutefois qu'il serait important de bien saisir les implications de la recommandation numéro vingt-deux concernant « les mesures vigoureuses afin de réduire les absences des enseignants ». Tout en admettant qu'un contrôle administratif plus rigoureux serait de nature à améliorer quelque peu la situation, nous croyons que le problème se situe à un autre plan : celui de la participation réelle de chaque enseignant à la vie de l'école et à la gestion pour tout ce qui appartient à son champ de compétence. Sans ce sentiment d'appartenance et de responsabilité, les résultats obtenus seront minimes et pas uniquement dans ce domaine. La mise sur pied de moyens pour assurer la continuité de l'enseignement est du même ressort.

La prise de décision

La période de centralisation absolue que nous avons connue depuis 1968, et que nous vivons encore (nonobstant tous les beaux discours entendus depuis quelques mois et tous les énoncés de principes exprimés par des responsables à tous les niveaux du ministère de l'Éducation du Québec), fait mal aux commissions scolaires et aux écoles polyvalentes. Il est et sera toujours impossible de répondre aux besoins réels si chaque milieu n'est pas responsable de la gestion de la totalité des ressources disponibles, tant humaines que matérielles, avec participation

réelle des enseignants dans leur champ de compétence, comme nous l'avons mentionné ci-haut. Comme Poly, nous ne contestons pas ici le droit et le devoir de l'État à une identification et une juste répartition de ces ressources. Mais une fois ce travail effectué, il est plus que temps de confier à chaque milieu la gestion réelle de ces ressources selon ses priorités. Il est temps aussi que des mots l'on passe à la réalité, quant à la conception que doit se donner le ministère de l'Éducation d'un service aux organismes scolaires. Sans doute, la nouveauté des problèmes rencontrés dans la mise sur pied du réseau d'écoles polyvalentes et l'incompétence, au sens strict du terme, de tous les participants, enseignants, administrateurs et ministre inclus, ont-elles commandé la centralisation pour permettre de voir clair et fournir les services minima à tous les milieux. Cependant, le manque de consultation réelle, l'absence d'évaluation des réalités vécues par les premiers enseignants et administrateurs sont pour une bonne part dans les causes de l'évaluation négative de la situation actuelle, qualifiée poliment de « sombre » dans les conclusions générales du rapport du Groupe Poly. Il est sur ce sujet beaucoup trop tendre pour les processus actuellement imposés et le manque de souplesse de l'ensemble des normes.

Notre expérience vécue est assez précise là-dessus : notre commission scolaire régionale inaugurerait réellement l'expérience de la polyvalence en 1968 avec l'ouverture de quatre écoles secondaires polyvalentes de plus de trois mille élèves chacune. À notre connaissance, aucune évaluation n'a été faite de cette expérience impliquant un millier d'enseignants et une quarantaine d'administrateurs, plongés brutalement dans le bain, sans vraiment avoir de choix. Rien ne permet aujourd'hui de croire que l'on est mieux préparé à écouter.

Les années vécues avec des services et structures désuets pour répondre aux besoins sont déjà trop nombreuses. La voix du Groupe Poly s'ajoute maintenant à toutes celles qui demandent instamment le retour à une gestion saine où le niveau réel de prise de décision, l'administration, est fonction des problèmes vécus par les divers milieux. Il est clair que, si cette recommandation n'est pas suivie, toutes les autres recommandations du rapport qui exigent une prise en charge de leurs responsabilités par tous les participants à la gestion des écoles deviennent inapplicables et inopérantes. Il est impossible d'amener des gens à prendre leurs responsabilités au niveau du quotidien, si aucune décision

ne peut être prise à leur niveau et si on perpétue l'habitude et l'obligation de faire appel à des solutions de l'extérieur. Rien ne peut détruire aussi facilement la motivation, être aussi inefficace et amener plus rapidement l'abandon des responsabilités, comme le notent à plusieurs reprises les auteurs du rapport, à chacun des paliers : étudiants, enseignants, directeurs d'écoles et administrateurs scolaires (tant au niveau de la direction générale qu'à celui des commissaires). Nous ne pouvons qu'appuyer leurs recommandations à ce sujet. Nous croyons cependant qu'elles auraient dû être formulées en termes plus vigoureux pour être cohérentes avec le contenu du rapport.

Nous endossons une bonne partie des recommandations du rapport du Groupe Poly, tout en tenant compte des nuances déjà exprimées. Nous désirons, cependant, mentionner que nous le considérons comme un élément très partiel dans les études qui devraient être entreprises, afin de déboucher sur une conception globale adéquate des systèmes scolaires du Québec. La mise en place de l'école secondaire polyvalente doit être resituée dans le contexte de l'évolution et fonction de l'évaluation des nouveaux besoins présentés. C'est peut-être ce que Poly souligne implicitement lorsqu'il constate l'absence d'objectifs clairs et identifiés à tous les paliers de la gestion du système scolaire. Nous ne pouvons aussi passer sous silence cette impression, à relier à notre introduction, qui selon nous se dégage du rapport : le Groupe Poly a plutôt proposé des remèdes à apporter à des lacunes identifiées isolément. Ce qui n'est pas sans entraîner une difficulté de cohérence du tout. Sans compter que l'on risque de procéder par cataplasmes, alors qu'il s'agit de créer un système adapté aux besoins pour une gestion valable des écoles secondaires polyvalentes au Québec. En d'autres termes, nous aurions préféré la présentation d'une suggestion globale plutôt que l'analyse de problèmes pris un à un. Ce qui ne remet pas nécessairement en question les recommandations elles-mêmes.

Nous avouons cependant demeurer pessimiste quant aux suites de ce rapport, particulièrement en ce qui concerne les recommandations de décentralisation réelle. Et sans décentralisation, l'étape de stagnation et même de recul que nous vivons à plusieurs plans ne peut que s'accroître : toutes les recommandations du rapport exigent pour être mises en application que les objectifs opérationnels soient clairement redéfinis et cela dans une optique de décentralisation effective ●