

LEDEVOIR

Profession : directeur d'école - « Tout seul dans une école, un directeur ne peut rien faire »

Jessica Nadeau Collaboration spéciale
1 octobre 2011

Ce texte fait partie d'un cahier spécial.

Pivot central entre les élèves, les professeurs, les commissions scolaires, les parents et la collectivité, le directeur d'école joue un rôle de premier plan pour amener les élèves vers la réussite. Il doit savoir lire les besoins de son milieu et communiquer sa vision à son équipe: un défi de taille qui se vit au quotidien dans les milliers d'écoles du Québec.

Ferland chantait Y'a pas deux chansons pareilles. Pour Carl Vézina, il faudrait plutôt adapter le refrain: "Y'a pas deux écoles pareilles". Selon son milieu, sa collectivité, sa clientèle aussi, chaque école est unique, estime le directeur d'école. Et, au coeur de chaque décision, il y a l'élève, ses besoins et le désir de l'amener vers la réussite.

«C'est sûr que le côté administratif prend beaucoup de place, mais, pour être un bon directeur, il faut être un bon pédagogue. Il faut que ça transparaisse dans notre gestion. Parce que prendre des décisions administratives, sans voir en arrière-plan l'aspect pédagogique, je ne pense pas que ça puisse marcher. Il faut toujours avoir les élèves à coeur et au premier plan.»

Entamant sa douzième année au sein d'une équipe de direction, Carl Vézina oeuvre aujourd'hui à l'école primaire Chanoine-Joseph-Théorêt, dans le sud-ouest de Montréal. Pour lui, c'est une véritable vocation. «En travaillant en éducation, j'ai l'impression de faire un travail qui a du sens, d'apporter une contribution non seulement à tous ces élèves, mais à la société en général.»

Celui qui a longtemps enseigné la science au secondaire est devenu directeur parce qu'il voulait «pouvoir faire des changements» dans une école. Il voulait s'engager et dépasser le cadre de sa classe. Il a été servi. Car, aujourd'hui, il touche à tout: gestion du bâtiment, rencontres avec la collectivité, les professeurs, les parents, gestion des finances et des ressources humaines. Et le plus important de tout: la gestion pédagogique.

«Si on veut voir aux besoins des élèves pour qu'ils réussissent dans leurs apprentissages, ça prend une cohérence dans ce que l'équipe-école fait. Ce n'est pas juste de voir à ce que chaque enseignant fasse bien son travail dans sa classe, mais de s'assurer qu'il y ait une certaine cohérence entre les classes, et même entre les cycles.»

Une école, une vision

Cette cohérence passe par la vision du directeur d'école qui définit, en concertation avec les acteurs du milieu, les besoins des élèves et la direction commune que prendront les enseignants pour répondre à ces besoins. C'est là l'un des plus grands défis du directeur d'école.

«Tout seul dans une école, un directeur ne peut rien faire, il faut qu'il ait son équipe derrière lui. Et,

malgré le fait que je suis leur supérieur immédiat, je ne peux pas les forcer à accepter cette vision. Il faut plutôt que j'arrive à motiver mes troupes et, si elles adhèrent à ce que je veux bâtir avec elles, à ce moment-là, c'est gagné, on va arriver aux résultats qu'on souhaite.»

Il y a autant de visions qu'il y a d'écoles, estime Carl Vézina. Et, dans chaque école, tout doit être pensé et articulé autour de cette vision, qu'on pense à l'achat de matériel ou aux séances de perfectionnement des professeurs. Il faut toujours s'assurer que cela sert à l'élève, à ses besoins spécifiques, précise-t-il. «Il ne suffit pas de dire, par exemple: "Je voudrais que mon école soit axée sur les arts". Il faut savoir pourquoi on veut faire ça et comment ça peut rendre service à nos élèves.»

La gestion au quotidien

Au quotidien, le boulot d'un directeur d'école est fait d'imprévus. «On a un plan de travail pour la journée, pour la semaine, mais il faut toujours composer avec l'imprévu, c'est la règle numéro un!», observe avec humour Carl Vézina.

Trois enseignantes sont prises dans un bouchon de circulation à quelques minutes du début des classes? C'est lui qui prend le dossier en charge pour trouver des remplaçantes au pied levé. Une maman oublie de venir chercher sa fille à l'heure du midi? C'est à son bureau qu'on appelle. Une fuite d'eau est signalée dans la toilette des garçons au premier étage? Il doit en être avisé et prendre les dispositions nécessaires.

«Je peux aussi arriver un matin et un parent m'attend au secrétariat, il est très en colère et veut me parler. Même si j'avais une rencontre prévue avec une enseignante, il va falloir que je gère le parent en premier.»

Cette relation avec les parents n'est pas toujours facile, car souvent c'est le directeur qui reçoit les foudres de ceux-ci pour des décisions qui ne lui appartiennent pas et qui proviennent des instances gouvernementales.

Mais Carl Vézina ne s'en formalise pas, «ça fait partie du boulot», rigole-t-il. Et il essaie de rester très disponible pour expliquer ces changements aux parents. «Souvent, le dernier contact des parents avec l'école remonte à l'époque où ils y étaient eux-mêmes, et ils font souvent référence à cette époque. C'est sûr qu'ils ont parfois de la difficulté à s'y retrouver, surtout quand on est arrivé avec l'évaluation des compétences...»

La gestion de la réforme a été tout un défi pour Carl Vézina, d'autant plus qu'il a dû mettre ses propres convictions de côté pour suivre les directives du ministère. «C'est un double défi. Premièrement, le changement, c'est toujours difficile, même quand c'est bien planifié. Mais l'autre défi, c'est la façon dont ç'a été fait, avec deux pas en avant, trois pas en arrière et un pas de côté. C'est difficile quand le ministère modifie son plan en cours de route. Et c'est plus difficile, comme direction d'école, de venir justifier ça auprès de son équipe par la suite. Ç'a été — et c'est encore — difficile.»

Reconnaître l'autonomie du directeur d'école

À la Fédération québécoise des directions d'établissements d'enseignement (FQDE), la présidente, Chantal Longpré, estime que les professeurs devraient être évalués afin de maximiser les chances de réussite des élèves, un débat qui a fait les manchettes récemment.

«Je ne comprends pas aujourd'hui qu'on ne soit pas encore à évaluer nos pratiques, à revoir nos façons de faire. On a tout intérêt à se mettre en mode d'évaluation pour pouvoir faire avancer nos pratiques.»

Pour elle aussi, la direction d'école est une vocation. Mais elle affirme que c'est de plus en plus difficile de diriger une école, avec toutes les nouvelles contraintes qui affluent du ministère et des commissions

scolaires. «Je considère que, lorsqu'on embauche un directeur d'école, on devrait faire confiance à son autonomie de gestion. C'est un professionnel du monde de l'éducation. Le directeur d'école est prêt à avoir une liberté de gestion, mais on ne lui reconnaît pas cette liberté.»

Mais Chantal Longpré est confiante. Elle a l'impression que le message qu'elle porte depuis trois ans à la fédération commence à être entendu. «Il y a une conscience de plus en plus collective à l'effet que le point d'ancrage, le point central, c'est l'école. Et il va falloir qu'on reconnaisse l'autonomie pédagogique de chacune des écoles. Je pense qu'on va y arriver.»

Collaboratrice du Devoir