

## présentation

A la fin du mois d'avril 1974 était rendu public le rapport du Groupe POLY, chargé par le ministère de l'Éducation d'étudier l'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes au Québec. Depuis ce temps, une consultation a été menée par la Direction générale de l'enseignement élémentaire et secondaire auprès des commissions scolaires et de divers organismes intéressés à l'éducation. L'objet de cette consultation était de recueillir les réactions au rapport et de déterminer quelles suites pourraient susciter les recommandations du groupe POLY.

La mise en place de polyvalentes constitue une des pièces maîtresses de la réforme de notre système d'éducation. « Dès 1967-1968, près d'une dizaine d'écoles sont considérées comme des écoles secondaires polyvalentes. On en compte 160 en 1972-1973 et il est prévu qu'en 1975-1976 l'enseignement secondaire sera dispensé presque exclusivement dans près de 250 écoles secondaires polyvalentes » (Rapport, p. 3).

L'implantation et le développement des polyvalentes n'ont pas été sans provoquer, dans la population en général et chez les éducateurs, quantité de commentaires et de controverses. Aussi est-il apparu important au comité de rédaction de PROSPECTIVES de faire largement écho, dans la revue, au rapport du Groupe POLY. Avant de le commenter cependant, il nous a semblé indiqué de le présenter à nos lecteurs, puisqu'il s'agit d'un document qui a connu une diffusion somme toute restreinte dans notre milieu.

Vous trouverez donc dans le présent numéro:

1. des notes concernant les aspects suivants: circonstances entourant la formation du Groupe POLY; la composition du Groupe; son mandat; l'échantillon de l'étude réalisée; les modes de prospection et d'analyse utilisés; la structure du rapport; des éléments de la problématique dégagée par le Groupe POLY;

2. les 35 recommandations du rapport;

3. les réponses de M. Adrien Laurendeau, un membre du Groupe POLY, à un court questionnaire écrit concernant le rapport. M. Laurendeau met en évidence certaines recommandations et les commente de manière à en faire saisir la portée et les implications. Nous sommes également redevables à M. Laurendeau de la note concernant les circonstances entourant la formation du Groupe POLY.

Nous espérons qu'avec ces textes, le lecteur de PROSPECTIVES sera en mesure de se faire une bonne idée du rapport du Groupe POLY. Dans un premier temps, notre objectif était de transmettre une information aussi fidèle et aussi complète que possible. Aussi avons-nous choisi de laisser « parler » le rapport. Le numéro de décembre présentera des réactions et commentaires.

## L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DES ÉCOLES SECONDAIRES POLYVALENTES

Choix des textes, présentation et agencement des « éléments d'une problématique »:  
André V. Langevin et Jacques Laliberté.

Copie de conservation et de diffusion, disponible en format électronique sur le serveur WEB du CDC :

URL = <http://www.cdc.qc.ca/prospectives/10/groupe-poly-10-4-1974.pdf>

Article revue Prospectives, Volume 10, Numéro 4.

\*\*\* SVP partager l'URL du document plutôt que de transmettre le PDF \*\*\*

## les circonstances

Depuis 1965, le ministère de l'Éducation, après consultation des organismes concernés, établit des règles pour la détermination des effectifs en personnel à la direction des écoles.

Au début, ces règles ne s'appliquaient pas à la C.E.C.M. qui jouissait alors d'une grande autonomie d'action et qui avait mis sur pied une structure de gestion expérimentale lors de l'ouverture des écoles polyvalentes Calixa-Lavallée et Edouard-Montpetit en septembre 1969 (graphique ci-dessous). Cette structure particulière visait à assurer le meilleur fonctionnement possible des deux premières polyvalentes de la C.E.C.M., qui désirait à tout prix éviter les problèmes vécus dans les écoles polyvalentes du reste de la province.

La C.E.C.M. publia, en décembre 1970, un rapport ayant pour titre: *Étude de la gestion des écoles polyvalentes* qui recommandait à la Commission le maintien, pour une autre année, de la structure administrative à trois niveaux de gestion dans les écoles polyvalentes. Le ministère de l'Éducation, par le Comité directeur des cadres, poursuivait toujours ses pourparlers et en mai 1971 un comité consultatif fut formé. Il était constitué de représentants des associations de principaux de la province, des fédérations de commissions scolaires et de fonctionnaires du ministère de l'Éducation.

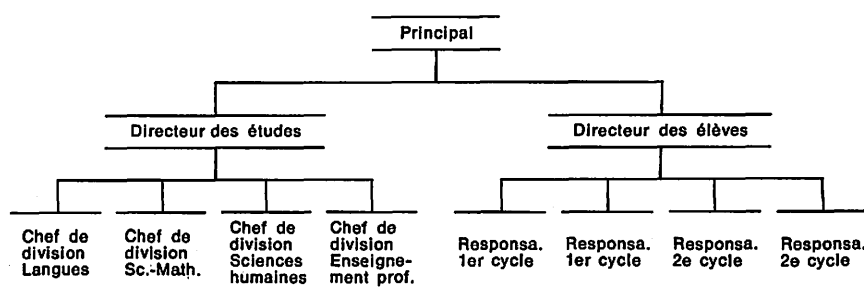
Ce comité, après étude des propositions soumises par les parties intéressées et où les représentants de la

C.E.C.M. firent valoir les avantages de la structure à trois niveaux (par opposition à celle qui découlait des règles administratives et salariales: structure à deux niveaux), remit son rapport le 27 octobre 1971 au Comité directeur des cadres. Les recommandations du rapport ne réussirent pas à obtenir des organismes consultés un véritable consensus, mais entraînent tout de même le ministère de l'Éducation à accroître légèrement le nombre de personnes à la direction des écoles pour l'année 1972-73, sans pour autant satisfaire toutes les parties.

Le ministère de l'Éducation maintenait par ses règles un modèle d'organisation administrative basé sur l'existence de deux niveaux de gestion et obligeait la C.E.C.M. à les appliquer dans ses écoles polyvalentes. Le 15 juin 1972, monsieur Jean Lessard, alors président du Comité directeur des cadres, faisait connaître la décision suivante dans la circulaire no 13-10 en provenance du Bureau du sous-ministre de l'Éducation: « Toute addition ultérieure de personnel à la direction des écoles secondaires polyvalentes et toute modification aux règles administratives actuelles devraient être basées sur une étude systématique et contrôlée de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes. »

La même circulaire déterminait l'objet de l'étude et la composition de l'équipe de travail. Le groupe POLY venait de voir le jour.

ORGANIGRAMME D'UNE ÉCOLE POLYVALENTE À LA C.E.C.M. EN 1969



# le rapport du groupe poly

## le mandat

Voici, dans ses grandes lignes, comment la circulaire 13-10 en date du 15 juin 1972 précisait le mandat du Groupe POLY: « L'étude portera principalement sur l'analyse des fonctions d'encadrement et des tâches administratives et techniques requises pour l'administration de l'école secondaire polyvalente et approfondira les points suivants:

- les caractéristiques des divers types d'écoles secondaires polyvalentes;
- les structures administratives;
- les modes de fonctionnement de la gestion;
- les tâches exercées;
- les types de personnel affecté à ces diverses tâches et l'analyse des tâches de ces types de personnel;
- l'application des règles administratives concernant la détermination des effectifs pour les divers types de personnel de l'école secondaire polyvalente.

L'étude pourra aussi comprendre les comparaisons avec des écoles polyvalentes d'autres provinces ou d'Etats américains, de dimensions semblables et dans des situations analogues ».

Le mandat étant très vaste, le Groupe POLY a délimité son étude pour tenir compte de ses ressources en personnel et en temps. En effet, tout le personnel prévu n'a pu être recruté et ce n'est que le 11 septembre 1972 que l'équipe fut constituée alors que le mandat, fixé à un an, devait par contre se réaliser entre le 1er juillet 1972 et le 30 juin 1973.

Le Groupe a tenté de cerner le sens des mots organisation et fonctionnement pour finalement restreindre son étude en la définissant de la façon suivante:

- l'étude de l'organisation de l'école secondaire polyvalente a donc plus précisément pour objet l'analyse des aspects structurels concernant les programmes d'études, les horaires, l'aménagement physique, la clientèle et le personnel, le partage des responsabilités, les systèmes administratifs...;
- l'étude du fonctionnement de l'école secondaire polyvalente a donc plus précisément pour objet l'exercice des fonctions de la gestion, le processus de prise de décision, les pratiques administratives, les communications humaines et les relations formelles et non formelles entre les divers éléments structurels (Rapport, pp. 316-317 et 6).

## l'échantillon

« Tel que décrit à l'annexe B [du rapport], l'échantillonnage a été fait au hasard de l'ensemble des écoles secondaires polyvalentes, compte tenu des restrictions suivantes:

- a) l'échantillon ne doit pas comprendre d'écoles qui ne fonctionnaient pas en 1971-1972;
- b) les écoles retenues doivent compter au moins 1,000 élèves;
- c) l'échantillon ne doit pas compter plus d'une école par commission scolaire.

L'échantillon adopté comprend vingt-deux (22) écoles dont quatre (4) de langue anglaise.

Des écoles [8 écoles] ont également été sélectionnées en Ontario [4 écoles] et aux Etats-Unis [4 écoles] à partir de listes d'écoles obtenues des organismes s'occupant de l'enseignement secondaire. Les écoles choisies à l'extérieur du Québec devaient pouvoir se comparer le plus possible quant à la clientèle et quant au programme institutionnel aux écoles secondaires polyvalentes du Québec » (p. 12).

On trouve également dans le rapport certaines caractéristiques des écoles de l'échantillon: le milieu (urbain vs rural), l'aménagement physique, le nombre d'années de fonctionnement, la clientèle et la composition du personnel à l'œuvre dans les écoles.

## les membres

### CÉCILE LANDRY

Directrice de l'école secondaire polyvalente Benoit-Vachon, Ste-Marie de Beauce, Commission régionale Louis-Frédéric

### PIERRE GRIGNON

Directeur de l'école secondaire polyvalente Louis-Joseph-Papineau, C.E.C.M., Montréal

### ADRIEN LAURENDEAU

Sous-directeur responsable des études, Région 4, C.E.C.M., Montréal

### MICHEL BERGERON

Agent de la gestion du personnel, Service des relations du travail (S.G.P.O.E.), Ministère de l'Education, Québec.

### GUY CHABOT

Analyste, Commission de la fonction publique, Québec

### GUY HÉBERT

Spécialiste de la recherche, B.I.R.O. Inc., Québec

### ROBERT BLAIS

Coordonnateur du Groupe POLY, Ministère de l'Education, Québec



## le contenu

Après un préambule comportant la présentation et la définition de l'étude, le rapport se divise en cinq parties, chacune étant complétée par une série de recommandations.

La 1<sup>re</sup> partie est consacrée à l'encadrement des étudiants et l'on y étudie, dans un 1<sup>er</sup> chapitre, l'organisation scolaire, puis dans un second chapitre, les ressources humaines affectées à l'encadrement des étudiants.

La 2<sup>e</sup> partie traite de la gestion de l'enseignement et, au 1<sup>er</sup> chapitre, analyse les ressources humaines affectées à la gestion de l'enseignement, consacrant une section importante au chef de groupe. Le 2<sup>e</sup> chapitre touche à divers aspects de la gestion de l'enseignement, plus précisément à des tâches reliées à la planification, à l'organisation, à la supervision et à l'évaluation.

La 3<sup>e</sup> partie est dédiée aux structures administratives des écoles polyvalentes et au partage des responsabilités entre les membres du personnel de direction.

La 4<sup>e</sup> partie analyse quelques systèmes administratifs de l'école polyvalente: le contrôle des absences d'élèves, la suppléance du personnel et la préparation des horaires.

La 5<sup>e</sup> partie considère la prise de décision dans le système « commission-école » en traitant du rôle des services de la commission scolaire quant à la gestion des écoles et en essayant de déterminer le pouvoir de décision du directeur dans l'école polyvalente.

Le tout se complète par une conclusion générale et les recommandations sont reprises en précisant les destinataires devant voir à leur réalisation. Plusieurs documents sont annexés dont deux sur l'échantillon, un sur les bibliothèques, un sur l'administration des examens, un sur l'identification des postes dans les écoles et le dernier est consacré à la présentation d'un modèle de structure administrative pour l'école secondaire polyvalente.

Le groupe POLY a jugé très important de compléter son étude par une recherche portant spécifiquement sur les motivations au travail, sur les attitudes, les comportements administratifs et la satisfaction au travail des administrateurs de l'école secondaire polyvalente. Cette recherche a été réalisée pour le groupe POLY par la firme Multi-Services Professionnels Inc. et le rapport remis au commanditaire en mai 1973.

## les modes de prospection et d'analyse

Le Groupe POLY a lui-même préparé un ensemble d'instruments pour la cueillette de l'information. Ces instruments prennent la forme de questionnaires à compléter par écrit et de schémas d'entrevue.

On a limité les répondants au supérieur immédiat des directeurs d'écoles et aux membres du personnel à la direction des écoles (directeur, directeurs adjoints, adjoint administratif, technicien en organisation scolaire).

Les questionnaires écrits portent sur les objets suivants:

- les renseignements généraux concernant la clientèle, le personnel, etc.;
- la structure administrative de l'école et les organismes de participation et de consultation;
- la proposition d'une structure par l'équipe de gestion de l'école;
- la gestion de l'enseignement;
- l'encadrement des étudiants;
- la description des tâches effectuées par chaque membre du personnel de direction de l'école;
- les absences d'élèves;
- les absences du personnel et la suppléance;
- la préparation des horaires.

L'objet des schémas d'entrevues de même que les personnes interviewées sont identifiés ci-après:

- l'entrevue avec le directeur général de la commission (ou le supérieur immédiat des directeurs d'écoles) visait à obtenir des renseignements sur l'organisation administrative de la commission, sur les effectifs, sur le rôle des services, sur la délégation de décision au niveau de l'école;
- l'entrevue avec le directeur d'école traitait de son rôle et du rôle des services de la commission scolaire dans la prise de décisions concernant la gestion même de l'école;
- une entrevue avec chacun des directeurs-adjoints responsables de la gestion de l'enseignement avait pour objet les pratiques pédagogiques des enseignants qu'ils dirigent;
- une entrevue avec chacun des membres de l'équipe de gestion de l'école cherchait à délimiter les responsabilités de chacun.

Lors de la rencontre de deux jours avec le directeur de chacune des écoles choisies en Ontario et aux États-Unis, on a utilisé les éléments jugés les plus significatifs des instruments de cueillette de l'information utilisés dans les écoles du Québec.

La cueillette de l'information a été réalisée par deux membres du groupe dans chacune des écoles. Au Québec, les questionnaires écrits ont été remis et expliqués aux répondants de chaque école, environ deux semaines avant la tenue des entrevues. En moyenne une semaine a été consacrée à chaque école.

Les informations obtenues des répondants ont été compilées suivant les secteurs retenus dans la définition de l'étude. Chaque membre du groupe a ensuite procédé à l'analyse d'un secteur, compte tenu des objectifs définis pour ce secteur de l'étude. Les résultats de l'analyse ont été discutés par l'ensemble du groupe pour en dégager les conclusions et les recommandations (Rapport, pp. 13-15).

## fiche bibliographique

*Rapport du groupe POLY. L'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes. Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, Service général des personnels des organismes d'enseignement, janvier 1974 [© Editeur officiel du Québec], XX et 371 p. (83 tableaux).*

# éléments d'une problématique

L'étude que le Groupe POLY a faite de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes l'amène à brosser un tableau assez sombre de la situation. Dans leurs conclusions générales, les auteurs formulent un jugement global qui vient au terme d'une présentation détaillée des résultats de l'enquête aux multiples facettes effectuée par le Groupe: « Suite aux entrevues avec environ 150 personnes qui occupent des postes à la direction des écoles secondaires polyvalentes et à l'observation sur place du fonctionnement d'une vingtaine d'écoles, pendant une semaine environ dans chaque école, le Groupe POLY constate que l'état du fonctionnement des écoles se maintient autour d'un commun dénominateur assez peu élevé. L'on peut même difficilement retrouver un aspect qui ferait en sorte qu'une école excelle vraiment par rapport aux autres écoles » (pp. 301-302). Il serait trop long de reprendre ici l'ensemble des constatations qui illustrent ou concrétisent pareil jugement. Qu'il suffise d'en faire ressortir quelques-unes particulièrement significatives.

## **Absence d'objectifs définis pour l'école**

À plusieurs reprises dans le rapport, les auteurs déplorent un manque d'objectifs clairs, précis, opérationnels qui seraient transmis d'une façon telle qu'ils seraient bien compris et lucidement assumés par ceux qui sont chargés de les poursuivre et de les mettre en œuvre. « L'analyse des réponses obtenues amène le Groupe POLY à affirmer que la majorité des écoles ne possèdent pas un ou des objectifs globaux connus et

acceptés par les gestionnaires à la direction des écoles. Les objectifs identifiés se situent ordinairement au niveau des principes vagues et sont reliés aux personnes en poste plutôt qu'à l'organisme lui-même. Dans environ 75% des écoles, les gestionnaires qui disent poursuivre des objectifs ont des objectifs individualisés, c'est-à-dire des objectifs qui n'ont pas été établis en équipe et qui ne sont pas nécessairement connus des autres gestionnaires » (p. 146).

Sans cette visée inspiratrice, il devient très difficile de planifier de façon systématique, de procéder à un partage judicieux des tâches et des responsabilités, d'établir des priorités, d'avoir une action concertée de la part de tous ceux qui influent sur la bonne marche de l'école. Alors on va au plus pressé. On résout les problèmes au jour le jour. On éteint les feux. On se disperse dans des activités de moindre importance, comme ce directeur adjoint qui consacre 80% de son temps au contrôle des absences! On est loin d'une stratégie fondée sur une évaluation réaliste des besoins du milieu et de la population étudiante que l'école dessert.

Cette carence, elle n'est pas propre aux seuls gestionnaires locaux. Les administrateurs des commissions scolaires ainsi que le ministère de l'Éducation sont également pris à partie sous cet angle. Le Groupe POLY déplore que les commissions scolaires ne se donnent pas d'objectifs définis et ne délimitent pas mieux les champs de responsabilité et d'autorité des personnes ou services qui concourent à la gestion d'une école. Il s'ensuit que le directeur d'école est soumis à plusieurs lignes d'autorité hiérarchique qui véhi-

culent des ordres et des messages plus ou moins cohérents (cf. pp. 241-244).

Quant au MEQ, il ne se préoccupe pas suffisamment d'explicitier la raison d'être des directives, politiques, programmes ou règlements qu'il édicte ou met de l'avant, si bien que ceux-ci sont mal connus, mal compris ou sont implantés d'une façon mécanique qui en fait très souvent perdre « l'esprit » et l'orientation profonde. À tous les paliers du système scolaire, le groupe POLY constate que la communication fait défaut. Et s'il préconise une décentralisation de l'autorité et de la responsabilité, s'il recommande que chaque direction d'école ait dorénavant plus de latitude dans le choix de la structure administrative la plus appropriée, dans l'aménagement et la gestion des ressources humaines et matérielles, dans l'organisation de l'enseignement, ce n'est pas sans avoir posé comme préalable que le Ministère et les Commissions scolaires clarifient leurs positions face au rôle respectif des diverses instances et mettent en place des mécanismes propres à assister les directions d'école dans leur tâche.

### **Encadrement des étudiants : déficient**

Le Groupe POLY a accordé une importance toute spéciale à l'encadrement des étudiants. Il fait d'ailleurs de cette question la pierre d'angle de tout son rapport. L'école existe pour l'étudiant et c'est dans la mesure où elle parviendra à donner à l'étudiant des services de qualité, des services aussi individualisés que possible, qu'elle remplira sa mission.

Selon les personnes interrogées par le Groupe POLY, dans la très grande majorité des écoles de l'échantillon, les enseignants se soucient de bien préparer leur enseignement et d'établir des relations harmonieuses avec leurs élèves. Cette observation est cependant plus que tempérée par d'autres qui ont une connotation négative. Toujours selon les répondants :

- dans 68% des écoles, les enseignants ne se soucient guère « de suivre les progrès des élèves en rencontrant individuellement ceux qui sont en difficulté »; par ailleurs dans 23% des écoles, les répondants n'ont pu se prononcer

sur les comportements des enseignants à ce sujet (cf. p. 96);

- dans le tiers des écoles, les enseignants ne se soucient guère d'exiger des élèves une somme raisonnable de travail et de former leurs élèves aux méthodes de travail intellectuel, cependant que dans près du quart des écoles, ils ne se soucieraient ni de l'une ni de l'autre de ces tâches; d'autre part, dans près du quart des écoles, les répondants n'ont pu se prononcer quant à la première tâche et dans près de la moitié, quant à la deuxième tâche (cf. p. 98);
- dans 59% des écoles, on se soucierait peu de dispenser un enseignement correctif aux élèves qui en ont besoin; de plus dans 27% des écoles, on ne sait pas ce que font les enseignants à ce sujet (cf. p. 98);
- tant chez les enseignants que chez les responsables de la supervision de l'enseignement, on ne se préoccupe pas tellement de la valeur des examens que l'on administre aux élèves; d'ailleurs, même les interviewés seraient peu au fait de la taxonomie des objectifs d'une discipline enseignée et des règles de la docimologie (cf. p. 101).

Ces données qui ont trait à l'apprentissage de l'élève à l'école secondaire polyvalente peuvent être mises en relation avec ce que le Groupe POLY a pu noter concernant le regroupement des élèves en cellules-foyers et en cellules-communautés. Tout en convenant qu'on en est encore à une période d'essai et de rodage de formules d'encadrement des étudiants, les auteurs constatent que: « la formule des cellules-foyers est pratiquée, pour une partie ou la totalité de la clientèle, dans seulement 36% des écoles secondaires polyvalentes, dont toutes celles de milieu anglophone.

Dans les trois quarts de ces écoles, on ne tient qu'une réunion hebdomadaire durant une partie d'une période de cours programmée à l'horaire. C'est seulement dans le quart de ces écoles qu'une réunion de 15 à 30 minutes a lieu chaque jour, généralement au début de la journée scolaire.

La période de cellule-foyer est ordinairement programmée avec le « bloc » de français ou de formation de la personne.

Les répondants de la moitié des écoles où on regroupe les étudiants en cellules-foyers reconnaissent qu'on utilise les réunions presque uniquement pour des fins administratives : communication d'avis et d'information, contrôle des présences, etc... ».

Pour ce qui est des cellules-communautés on n'en a formé que dans 23% des écoles, dont presque toutes celles de milieu anglophone (Rapport, p. 36).

À ces observations, le Groupe POLY ajoute celles d'un personnel insuffisant affecté à l'orientation des élèves (cf. pp. 46-48) et la proportion importante d'écoles qui n'ont pas d'activités étudiantes intégrées à l'horaire (cf. pp. 30-31 et 37), aussi formulent-ils plusieurs recommandations visant à assurer un meilleur encadrement des étudiants dans tout ce qui fait leur vie à l'école secondaire polyvalente.

## **Faiblesse de l'encadrement du personnel**

Les auteurs du Rapport consacrent plusieurs pages à l'encadrement du personnel enseignant. Ils constatent que, pour diverses raisons, les chefs de groupe sont très peu impliqués à l'heure actuelle dans la gestion de l'enseignement et dans la supervision du personnel enseignant. Ils recommandent qu'on redéfinisse le rôle et le statut du chef de groupe de manière à le rendre davantage actif sur ces plans.

Quant aux directions d'écoles, elles ne peuvent pratiquer une évaluation continue à cause du nombre d'enseignants sous leur gouverne. Les auteurs du rapport affirment douter de la valeur de l'évaluation qui se fait, 50% des répondants avouant ignorer presque tout des pratiques pédagogiques en usage dans leur école. On se soucierait d'exercer un contrôle surtout quand il faut régler des problèmes et très peu dans une perspective préventive ou d'amélioration de l'enseignement. D'ailleurs les auteurs commentent ce fait de la façon suivante: « Compte tenu de l'absence chez un bon nombre d'administrateurs d'objectifs clairement définis, compte tenu aussi du peu d'assistance fournie aux subalternes pour les amener à préciser leurs propres objectifs, il serait surprenant d'observer chez ces

mêmes administrateurs la pratique systématique du contrôle et de l'évaluation en vue d'anticiper les déviations qui peuvent se produire et dans une perspective d'amélioration des ressources humaines et de leur rendement » (p. 111).

Un meilleur encadrement du personnel s'impose donc au Groupe POLY comme une nécessité tout aussi urgente que l'amélioration de l'encadrement des étudiants. Les auteurs montrent à plusieurs reprises l'étroite relation qui existe entre ces deux facettes d'une même réalité.

## **Quelques questions de fond**

Le rapport du Groupe POLY est factuel. Il identifie de façon précise certaines difficultés de notre système éducatif: les lacunes dans l'élaboration, la précision et la communication des objectifs; le peu de succès à encadrer les étudiants et à créer un milieu de vie ou encore une incohérence certaine dans le contrôle de la qualité de l'enseignement. Son analyse se situe d'emblée sur le plan fonctionnel. Par ailleurs, un certain nombre de recommandations, par le biais opérationnel, cachent des questions de fond posées depuis quelque temps et auxquelles il nous faudra bientôt répondre :

- Dans quelle mesure, dans quels secteurs et de quelle manière le Ministère est-il prêt à accorder de l'autonomie aux commissions scolaires ?
- Dans quelle mesure les commissions scolaires sont-elles prêtes à préciser les champs d'autonomie de leurs directeurs et à permettre ainsi l'éclosion de milieux particuliers pouvant répondre à une clientèle pluraliste ?
- Dans quelle mesure le Ministère (ou la collectivité québécoise) tient-il encore à la scolarisation obligatoire institutionnalisée jusqu'à l'âge de 16 ans ?
- Dans quel sens le rôle de l'enseignant est-il appelé à évoluer ?
- Jusqu'où et suivant quelles modalités parviendra-t-on à assurer l'implication et la concertation de tous les personnels œuvrant à l'école ?

De la réponse à des questions de ce genre dépend l'avenir des polyvalentes, la qualité de la vie qui s'y manifestera...



# les recommandations

## A—RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'ENCADREMENT DES ÉTUDIANTS DANS L'ÉCOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

*Étant donné qu'il est normal que l'organisation et le fonctionnement de l'école secondaire polyvalente soient prioritairement axés sur la qualité des services à offrir aux étudiants en vue de leur développement intégral,*

### Le Groupe POLY recommande principalement

- 1 Que le tutorat, dans le sens préconisé par le rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement, soit pratiqué dans chaque école secondaire polyvalente, de sorte que chaque étudiant s'identifie à un enseignant qui l'assiste dans les diverses situations de son apprentissage et que les étudiants soient régulièrement réunis en foyers à des périodes spécifiquement prévues à cette fin, de préférence au début de la journée scolaire.
- 2 Que la description de la tâche des enseignants dans la convention collective de travail indique clairement et spécifiquement que la direction de l'école peut confier à l'enseignant la responsabilité des activités reliées à l'animation d'une cellule-foyer (15 à 20 étudiants).
- 3 Que, en vue de rendre possible le choix, par chaque étudiant, du profil scolaire qui lui convient, le ministre de l'Éducation prenne les dispositions pour accroître le nombre de conseillers d'orientation dans les écoles secondaires polyvalentes de façon à réduire presque de moitié, le plus rapidement possible, le nombre d'étudiants par professionnel de l'orientation.

4 Que le ministère de l'Éducation et les commissions scolaires clarifient, dès maintenant, le statut et le rôle des divers types de personnel non enseignant, en particulier dans le domaine de l'orientation et que, même si une concentration de ces ressources humaines dans les Services aux étudiants de la commission est requise à cause, par exemple, de la faible dimension des écoles, l'action de ces personnels soit réellement intégrée au niveau de chaque école, sous la coordination administrative de la direction de l'école.

5 Que la Direction générale de l'enseignement élémentaire et secondaire et que les administrateurs des commissions scolaires et des écoles veillent attentivement à ce que la division entre les Services de l'enseignement et les Services aux étudiants, si elle existe dans les structures administratives, ne résulte pas en un cloisonnement entre les divers types de personnels qui exercent leur action directement auprès des étudiants ni au niveau des services immédiats rendus aux étudiants.

### Relativement à l'encadrement des étudiants, le Groupe POLY recommande aussi

- 6 Que le régime pédagogique et l'organisation scolaire applicables aux étudiants du premier cycle (secondaire 1 et secondaire 2) soient mieux appropriés aux conditions particulières de cette clientèle et que, partout où c'est possible, on établisse des regroupements distincts pour les élèves des deux cycles.
- 7 Que dans chaque école secondaire polyvalente, l'ensemble du personnel concerné examine objectivement jusqu'à quel point l'action de chaque

type de personnel est centrée sur la formation intégrale de l'étudiant dans la poursuite d'objectifs communs plutôt que sur la satisfaction prioritaire des besoins individuels ou collectifs de ces mêmes personnels.

- 8 Que le ministère de l'Éducation, par des groupes de travail comme la Mission 7 ou par d'autres types d'interventions, intensifie son assistance au personnel des commissions scolaires et des écoles afin que soient bien compris et réalisés les objectifs du Règlement numéro 7 concernant l'intégration des activités étudiantes à l'horaire de l'élève et le regroupement des élèves.

#### **B — RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA GESTION DE L'ENSEIGNEMENT DANS L'ÉCOLE SECONDAIRE POLYVALENTE**

*Étant donné que la gestion de l'enseignement couvre la majeure partie des ressources, particulièrement des ressources humaines affectées à l'école secondaire polyvalente, il est très important d'établir des conditions favorables à une gestion efficace de ce secteur. En conséquence,*

##### **le Groupe POLY recommande principalement**

- 9 Que pour l'année 1974/1975, on réaménage les postes de direction de l'école secondaire polyvalente pour permettre d'avoir de véritables directeurs ou chefs de département.
- 10 Que le nouveau directeur ou chef de département participe à la gérance de l'école et ait une réelle autorité administrative sur les enseignants, ce qui l'exclurait de l'unité de négociation des enseignants même s'il a la charge d'un certain nombre de périodes d'enseignement dépendant de la dimension de son département.
- 11 Que le nombre maximum de postes de directeur ou chef de département (en équivalent plein temps) soit fonction du nombre total d'enseignants de niveau secondaire dans la commission scolaire et qu'il appartienne à la commission avec les directions d'écoles d'en faire la répartition entre les écoles et d'établir la charge d'enseignement de chacun de ces directeurs ou chefs de départements.

##### **Concernant la gestion de l'enseignement, le Groupe POLY recommande aussi**

- 12 Que le ministère de l'Éducation surveille davantage la communication de ses politiques et de sa réglementation concernant les programmes d'enseignement de façon à s'assurer que les objectifs qu'il poursuit sont clairement expliqués au personnel concerné des écoles et des services des

commissions scolaires et que ces programmes, même élaborés en consultation avec les services appropriés des commissions scolaires, soient expérimentés avant d'en étendre l'application à l'ensemble des écoles.

- 13 Que les commissions scolaires clarifient auprès de toutes les personnes concernées les responsabilités respectives de leurs services, surtout du service de l'enseignement, et de leurs directions d'écoles en conférant à la direction d'école toute l'autorité dont elle a besoin pour que l'enseignement soit géré le plus possible dans l'institution même où se trouvent les étudiants et les enseignants.

- 14 Que le ministère et les commissions scolaires s'appliquent à préparer ou à perfectionner le personnel des écoles qui dispense ou qui gère l'enseignement de façon à amener ce personnel, chacun à son niveau, à pratiquer une évaluation continue de ceux qu'ils ont à diriger dans la perspective de l'amélioration du rendement plutôt que simplement à l'occasion de notations officielles.

#### **C — RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES STRUCTURES ADMINISTRATIVES DES ÉCOLES SECONDAIRES POLYVALENTES ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS**

*En tenant compte, d'une part, des différents facteurs qui influencent la détermination des structures administratives et le partage des responsabilités dans les écoles secondaires polyvalentes et constatant, d'autre part, que l'organisation de ces éléments structurels ne facilite pas assez adéquatement une gestion efficace de ces écoles,*

##### **le Groupe POLY recommande principalement**

- 15 Que pour l'année 1974/1975, les politiques et les règles concernant la **détermination** et la **distribution** des effectifs laissent le plus possible à la direction de chaque école la prise de décision quant à l'aménagement des ressources humaines et au choix de la structure administrative qui répondent aux besoins spécifiques de chaque école.
- 16 Que pour 1974/1975, les plans de classification de la politique administrative et salariale pour le personnel de direction de l'école aient la souplesse voulue pour s'adapter au statut réel des postes de direction plutôt que de permettre,



comme c'est le cas actuellement, que des postes de directeurs adjoints soient classifiés de façon identique alors qu'en pratique ils n'ont pas des niveaux de responsabilité identiques.

- 17 Que, dans le choix d'une structure administrative pour l'école secondaire polyvalente, la priorité soit accordée à la mise en place des structures de base pour l'encadrement des étudiants et pour l'encadrement des personnels qui œuvrent directement auprès des étudiants et qu'on évite le plus possible, de plus, de mettre en place au palier supérieur de la structure, des unités administratives distinctes pour l'enseignement et pour la vie étudiante.

**Concernant les structures administratives de l'école secondaire polyvalente et le partage des responsabilités entre les gestionnaires, le Groupe POLY recommande aussi**

- 18 Que dans le cadre du perfectionnement, les directions générales du ministère de l'Éducation apportent une assistance aux administrateurs responsables de la gestion des écoles secondaires polyvalentes afin qu'ils puissent plus facilement développer des structures administratives et établir un partage des responsabilités qui satisfassent aux exigences concrètes de la gestion de telle école donnée, compte tenu des objectifs généraux de toute école secondaire polyvalente et des objectifs spécifiques à chaque école.
- 19 Que le ministère de l'Éducation, en vue d'apporter des améliorations concrètes et tangibles au niveau des commissions scolaires et des écoles, envisage l'établissement d'une unité conseil en matière d'organisation pour guider et conseiller les administrateurs scolaires désireux d'obtenir des services de consultation dans un but d'améliorer l'efficacité du fonctionnement administratif de leurs écoles et de leurs services.
- 20 Que le directeur nommé à la direction d'une nouvelle école secondaire polyvalente soit libéré durant une année pour s'occuper exclusivement de préparer la première année de fonctionnement de l'école et qu'un programme spécial de perfectionnement et d'assistance lui soit offert durant cette période, lequel programme devrait aussi s'appliquer à l'occasion d'une première nomination à un poste de directeur d'école secondaire polyvalente.

**D — RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES SYSTÈMES ADMINISTRATIFS DES ÉCOLES SECONDAIRES POLYVALENTES, EN PARTICULIER LES SYSTÈMES RELIÉS AU CONTRÔLE DES ABSENCES, À LA SUPPLÉANCE DES ENSEIGNANTS ET À LA PRÉPARATION DES HORAIRES**

*À cause de la complexité de l'école secondaire polyvalente, il importe qu'on en facilite le fonctionnement par l'établissement de systèmes administratifs bien définis et adaptés aux résultats qu'on veut atteindre avec les ressources dont on dispose.*

*Suite à l'analyse qu'il a faite de quelques éléments de certains systèmes administratifs en usage dans les écoles secondaires polyvalentes,*

**le Groupe POLY recommande principalement**

- 21 Que le ministère de l'Éducation identifie les objectifs précis du contrôle de la fréquentation scolaire et clarifie les responsabilités des commissions scolaires et des parents à ce sujet et qu'en fonction des objectifs définis, les commissions scolaires développent des systèmes appropriés pour ce contrôle.
- 22 Que l'on prenne immédiatement des mesures vigoureuses afin de réduire les absences des enseignants surtout durant les jours ou les périodes de l'année où l'on observe une augmentation anormale et injustifiée des taux d'absences.
- 23 Que la Direction générale de l'enseignement élémentaire et secondaire du ministère de l'Éducation avec le personnel concerné des commissions scolaires définisse les besoins et les priorités que doit satisfaire la programmation des horaires de l'école secondaire polyvalente et que le service informatique du ministère développe les programmes techniques les mieux appropriés aux besoins réels des écoles, afin que l'utilisation des ressources de l'informatique simplifie réellement, comme ce devrait normalement être le cas, le travail technique qui actuellement accapare démesurément le personnel de cadre des écoles.
- 24 Compte tenu du fait que la préparation des horaires comporte certaines exigences de travail technique qui sont les mêmes, quelle que soit la dimension de l'école, que les règles d'effectifs permettent de fournir à la direction de chaque

école secondaire polyvalente l'assistance technique pour la programmation des horaires de même que pour d'autres activités et qu'à cette fin, ce ne soit pas la clientèle d'une école donnée qui détermine l'engagement d'un technicien en organisation scolaire, mais que le nombre de tels techniciens soit relié à la clientèle totale des écoles secondaires de la commission scolaire et que, pour le moment, ce nombre ne soit pas inférieur à un (1) par 2,300 élèves.

- 25 Que dès maintenant, dans chaque commission scolaire, soient analysés par l'ensemble du personnel concerné, les divers moyens d'assurer que le remplacement des enseignants absents permette une valable continuité de l'apprentissage; qu'à cette fin, on identifie l'ensemble des ressources humaines et matérielles qui peuvent être mises à contribution, y compris les ressources disponibles de la communauté et qu'on confie le plus possible de responsabilité et d'initiative à chaque département en vue d'assurer la qualité de la suppléance.

#### **Concernant les systèmes administratifs, le Groupe POLY recommande aussi**

- 26 Que les administrateurs des commissions scolaires et des écoles précisent clairement par écrit les procédures administratives en vigueur dans leur organisme et qu'ils les revisitent périodiquement pour vérifier si elles répondent encore à des besoins réels, si elles sont adaptées aux résultats qu'on veut atteindre et si le personnel qui doit les utiliser comprend la raison d'être des opérations qu'il accomplit.
- 27 Que le ministère de l'Éducation assiste les commissions scolaires dans l'analyse de certains systèmes administratifs, dont ceux qui ont fait l'objet d'une étude par le Groupe POLY; qu'il favorise un transfert d'expérience en faisant connaître aux administrateurs des commissions scolaires et des écoles les méthodes administratives éprouvées dans des conditions comparables.

#### **E — RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA PRISE DE DÉCISION DANS LA COMMISSION SCOLAIRE ET DANS L'ÉCOLE RELATIVEMENT À LA GESTION DE L'ÉCOLE SECONDAIRE POLYVALENTE**

*Devant le trop peu de cohérence, dans bon nombre de commissions scolaires, des divers centres de décisions*

*(conseil des commissaires, direction générale, direction de service, direction d'école) qui influencent la gestion de l'école secondaire polyvalente et, considérant que, contrairement au principe d'administration généralement admis qui veut que la décision soit prise le plus près possible du niveau de l'action, l'on constate que, dans bien des cas, la direction de l'école secondaire polyvalente ne fait que transmettre ou qu'exécuter des décisions prises par d'autres dans des domaines aussi importants de la gestion de l'école que le choix de personnel, l'affectation des tâches, l'administration du budget...*

#### **le Groupe POLY recommande principalement**

- 28 Que le Conseil des commissaires clarifie par écrit et explique à tous les intéressés les objets de la délégation de décisions au comité exécutif, au directeur général, au personnel de cadre des écoles et des services et qu'il définisse le processus général de prise de décision dans la commission scolaire.
- 29 Que dans chaque commission scolaire le Conseil des commissaires précise par écrit les grandes orientations de la commission en vue de répondre aux besoins du milieu et que le directeur général en concertation avec les directeurs d'écoles et les directeurs de services se donne par écrit des objectifs opérationnels cohérents et précise le rôle de chacun dans la prise de décision.
- 30 Que les règles administratives relatives à la détermination des effectifs et les règles budgétaires du ministère de l'Éducation continuent d'évoluer, le plus rapidement possible, compte tenu des conditions et des exigences liées à une décentralisation rentable et efficace, vers des règles plus globales qui laissent davantage de pouvoir de décision aux commissions scolaires, ces dernières devant à leur tour faire participer le plus possible la direction de l'école à la détermination et à la gestion des ressources de l'école.
- 31 Que le rôle du directeur d'école secondaire polyvalente soit primordial dans la gestion de son personnel, en particulier dans la sélection et dans l'affectation des tâches, et que les services de la commission, plus spécialement le service du personnel, remplissent des fonctions de conseil et d'assistance technique au directeur d'école.

- 32 Que le ministère de l'Éducation et les commissions scolaires portent une attention spéciale dans leurs politiques de développement des administrateurs à la pratique de l'évaluation continue du rendement du personnel en fonction des résultats attendus.

**Concernant la prise de décision dans le système des commissions scolaires, le Groupe POLY recommande aussi**

- 33 Que le ministère de l'Éducation, dans un effort de clarification et de coordination des rôles propres à chaque niveau de l'organisation du réseau des commissions scolaires, identifie clairement les objectifs et les rôles de chacune de ses directions générales et de ses services de même que le rôle du conseil des commissaires et les explique au personnel concerné des commissions scolaires.
- 34 Que le ministère de l'Éducation s'assure en particulier que les objectifs qu'il poursuit par sa

politique administrative et salariale, par sa politique budgétaire et par sa politique de gestion des personnels des organismes d'enseignement soient communiqués et clairement expliqués aux personnels concernés des commissions scolaires et aux personnels des services et des directions générales du ministère qui sont appelés à assister les commissions scolaires dans l'application de ces politiques.

- 35 Que le ministère de l'Éducation précise les objectifs de sa politique de décentralisation, qu'il indique clairement ce qu'il ne peut et ne pourra décentraliser en raison même de ses responsabilités et, quant aux objets actuels ou futurs de décision décentralisée, qu'il identifie, en concertation avec les organismes concernés, les étapes qui peuvent être franchies à court, à moyen et à long termes, les exigences à remplir tant de la part de l'instance centrale que des instances locales avant de franchir chaque étape.

## INTRODUCTION AU DROIT QUÉBÉCOIS

par David et Martin Franklin

Le droit civil et commercial québécois enfin mis à la portée des élèves du secondaire... Chaque chapitre est complété par une liste de la terminologie, un questionnaire et des problèmes ou sujets de discussion. 355 pages, \$5.45

### CAHIER D'EXERCICES

Introduction au droit québécois

Le complément pédagogique idéal de l'ouvrage précédent (en prép.)

### PRÉCIS DE DROIT QUÉBÉCOIS

nouvelle édition — par Henri Kélada

Introduction générale à l'étude du Droit  
Le Droit constitutionnel — Le Droit constitutionnel canadien — Le Droit des personnes — Le Mariage — Les Régimes matrimoniaux — Les Successions — Le Contrat — Notions de Droit commercial  
Bibliographie. 396 pages, \$6.00

**CEC**

**Centre Éducatif et Culturel Inc.**

8101 EST, BOUL. MÉTROPOLITAIN, MONTRÉAL, QUÉ. H1J 1J9 TÉL.: (514) 351-6010

## VIENT DE PARAÎTRE AUX P.U.M.

### PIERRE PERRAULT OU UN CINÉMA NATIONAL

de M. Brûlé ..... \$ 5.00

### L'ÉLAN HUMAIN OU L'ÉDUCATION SELON ALAIN

de O. Reboul ..... \$ 6.60

### FRÉQUENCE D'USAGE DES MOTS AU QUÉBEC

de V. Vikis-Freiberg ..... \$10.80

### LE BESTIAIRE PERDU

Revue Études françaises,  
août 1974 ..... \$ 2.50



En librairie ou chez l'éditeur

Les Presses de l'Université de Montréal  
Case postale 6128,  
Montréal 101

# commentaires de l'un de ses auteurs

par Adrien LAURENDEAU

**Q. — QUELLES SONT À VOTRE AVIS LES RECOMMANDATIONS LES PLUS IMPORTANTES ET POURQUOI ?**

**R. —** Les recommandations suivantes sont, à mon avis, parmi les plus importantes du rapport du Groupe POLY.

**La recommandation n° 1 qui préconise l'instauration d'un régime de tutorat et des réunions régulières en foyers afin de faciliter l'aide à apporter à chaque étudiant.**

Existe-t-il beaucoup d'entreprises où les employés sont entièrement laissés à eux-mêmes et sans liens avec une personne responsable de leur rendement ? C'est pourtant un peu la situation dans laquelle se trouve un adolescent dans l'école polyvalente. Il n'y a personne qui soit spécifiquement responsable de l'assister dans son cheminement, mis à part les quelques conseillers d'orientation, quand ils aident les étudiants dans leurs choix de cours. L'étudiant est confié à plusieurs spécialistes qui dispensent leur enseignement et à un adjoint qui assume seul la responsabilité de le conseiller, lui, parmi plusieurs centaines d'autres.

Cette situation nous incite à préconiser l'organisation d'une école polyvalente qui soit digne de

s'appeler une organisation quand on sait qu'organiser consiste à diviser toutes les activités nécessaires à la réalisation d'un objectif commun en fonctions ou postes de travail et à rattacher ces postes les uns aux autres. La constitution de petites cellules de base, de foyers, sous la responsabilité d'un tuteur nous apparaît comme devant servir de pierres d'assise essentielles à l'organisation de toute école.

**La recommandation n° 2 qui propose que la description de la tâche des enseignants dans la convention collective de travail indique clairement et spécifiquement que la direction de l'école peut confier à l'enseignant la responsabilité des activités reliées à l'animation d'une cellule-foyer (15 à 20 étudiants).**

Quels autres professionnels pourraient mieux remplir ce rôle auprès des étudiants ? C'est la meilleure manière d'impliquer les enseignants à la vie de l'école. Il faut que ce rôle soit absolument incorporé dans la tâche des enseignants pour réaliser l'objectif de la première recommandation. S'il devait en être autrement, il ne serait jamais possible de créer de petites unités d'encadrement. Il faudrait alors se résigner à confier au moins quelques centaines d'étudiants à des spécialistes qui feraient ainsi face à une tâche guère favorable à l'objectif d'humanisation du milieu recherché par le tutorat.

Toutefois, nous verrions d'un assez bon œil la possibilité suivante. Les professeurs de science religieuse et de science morale sont souvent dans l'obligation d'enseigner à plus de 300 étudiants ; il serait pensable de leur confier plutôt 150 étudiants auprès desquels ils agiraient comme tuteurs en plus de leur enseigner.

**La recommandation n° 5 met en garde contre un cloisonnement entre les divers types de personnels à l'œuvre dans l'école et entre les divers services, notamment le service de l'enseignement et les services aux étudiants.**

Cette recommandation vise surtout à l'intégration des professionnels non enseignants comme personnes ressources à part entière. Nous croyons que le personnel des services de consultation (conseiller d'orientation, psychologue, travailleur social, animateur de pastorale, infirmière, etc.), tout en constituant un département en soi, devrait être attaché comme conseiller aux directeurs de département.

Chaque directeur de département pourrait discuter des problèmes soulevés par les étudiants sous sa juridiction avec un des professionnels, qui, le cas échéant, pourrait les soumettre à l'équipe multidisciplinaire constituée par lui et ses collègues.

Cette recommandation vise de plus à faire disparaître la dichotomie entre ce qu'il est convenu d'appeler les *services aux étudiants* et *l'enseignement*. Dans les écoles où existe une structure reproduisant cette dichotomie, notre étude a prouvé qu'il n'y avait que très peu de relations entre les adjoints responsables de ces deux réalités, même si parfois ils cherchaient à savoir si le problème à résoudre était d'origine pédagogique ou de comportement.

Les services aux étudiants de ces écoles doivent, en plus d'être responsables d'assez loin des professionnels non enseignants, organiser les activités parascolaires, animer le conseil étudiant quand il y en a un et surtout voir à l'organisation disciplinaire de l'école (surveillance, contrôle des retards et des absences, problèmes divers de comportement, etc.). C'est ce tout hétéroclite que l'on appelle vie étudiante, comme si l'enseignement ne constituait pas véritablement une part très importante de la vie de tout étudiant.

Nous croyons que cette division devrait être évitée et que toute structure capable d'assurer la vie étu-

diane prise dans son sens global sous l'autorité d'une seule personne rendra de bien meilleurs services aux étudiants.

**Les recommandations n° 9 et n° 10 qui préconisent un nouveau statut pour les directeurs ou chefs de départements. Selon nous, ceux-ci devraient avoir une réelle autorité administrative sur les enseignants et être impliqués de façon plus étroite à la gestion de l'enseignement.**

Les deux recommandations ont pour but d'en arriver à encadrer les enseignants pour atteindre réellement les objectifs des programmes. Ceci s'impose d'autant plus quand on constate que l'enseignement constituera, même avec des formules mieux adaptées, probablement plus de 80% à 90% de l'horaire des étudiants.

Il faut que ces divers types d'enseignement soient animés par des directeurs compétents, qui réussissent à les conserver comme parties intégrantes de la vie étudiante. Dans le cas contraire, leur sécheresse provoquera la mort de l'école.

Le directeur de département est un adjoint qui participe à la gestion de l'école et qui intègre les tâches confiées présentement aux chefs de groupe. C'est pourquoi, une école bien organisée ne saurait décemment confier qu'une moyenne de quinze (15) enseignants à un directeur de département entièrement libéré d'enseignement.

**La recommandation n° 17 qui stipule que, dans le choix d'une structure administrative pour l'école secondaire polyvalente, la priorité soit accordée à la mise en place des structures de base pour l'encadrement des étudiants et pour l'encadrement des personnels qui œuvrent directement auprès des étudiants et qu'on évite le plus possible, de plus, de mettre en place au palier supérieur de la structure, des unités administratives distinctes pour l'enseignement et pour la vie étudiante.**

C'est une recommandation synthèse qui arrive après la recommandation n° 15 demandant de donner au directeur de l'école le pouvoir de choisir la structure de gestion la mieux adaptée à son milieu. Elle rappelle à ce dernier d'utiliser son pouvoir en respectant toutefois les recommandations 1, 2, 5 et 9.

Quant aux autres recommandations, elles sont presque toutes très importantes étant donné qu'elles visent à clarifier le fonctionnement d'un système scolaire élaboré fort rapidement, il y a moins de dix ans, pour répondre à des urgences.



Plusieurs de ces recommandations tendent à faire préciser les objectifs poursuivis par les services du ministère de l'Éducation, par les commissions scolaires et par les écoles polyvalentes.

Dans une optique de décentralisation, plusieurs recommandations réclament du ministère de l'Éducation de conférer plus d'autorité aux commissions scolaires, à ces dernières de faire la même chose à l'endroit des directeurs de polyvalentes qui, à leur tour, devront déléguer plus de pouvoir à leurs subalternes. Elles demandent de préciser les rôles des organismes et des personnes œuvrant à l'intérieur de ces organismes. Enfin, plusieurs recommandations préconisent d'accroître le perfectionnement des cadres scolaires et l'assistance technique, surtout pour mettre sur pied des systèmes administratifs efficaces permettant aux directeurs des écoles de consacrer plus de temps à la gestion pédagogique proprement dite.

**Q. — LE RAPPORT SUGGÈRE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE TUTORAT. IL A ÉTÉ UTILISÉ DANS LA PROVINCE AVEC PEU DE SUCCÈS. ALORS, POURQUOI REPRENDRE CETTE FORME D'ENCADREMENT DES ÉLÈVES ? LES PROFESSEURS PEUVENT-ILS ATTEINDRE À LA POLYVALENCE SOUHAITÉE ?**

**R. —** C'est même plus qu'une suggestion, c'est à mon avis la recommandation la plus importante du rapport POLY. C'est toutefois la recommandation n° 1 par un pur effet du hasard. Le groupe POLY ne fait que reprendre la recommandation n° 61 du rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement, mieux connu sous le nom de rapport Parent, convaincu que cette formule d'encadrement peut personnaliser et, partant, humaniser plus sûrement le climat des gigantesques écoles polyvalentes.

Quant aux diverses expériences de tutorat tentées par les dirigeants des écoles polyvalentes, elles n'ont pu connaître tout le succès escompté pour des raisons totalement extérieures au tutorat lui-même. Quelles furent les mesures préconisées par le ministère de l'Éducation pour réaliser cette recommandation du rapport Parent ? Aucune à notre connaissance.

Le règlement n° 1 n'en faisait pas mention et le « Document d'éducation 2 — L'école coopérative — Polyvalence et progrès continu », paru en septembre 1966, y fait allusion aux pages 88 et 89. Toutefois, même sans politique gouvernementale définie, les directeurs des écoles secondaires à options graduées encadrèrent les étudiants dans la structure

des foyers qu'ils confièrent à des tuteurs. Ce fut, du moins, ce type d'encadrement des étudiants que la C.E.C.M. préconisa lors de l'implantation de la première école à options graduées, en septembre 1966.

Il suffit de se rappeler que cette période coïncida avec la multiplication des conflits entre les toutes nouvelles commissions scolaires régionales et les syndicats d'enseignants.

Plusieurs commissions scolaires faisaient de la surenchère pour obtenir les services des enseignants et, de leur côté, les syndicats faisaient des pressions pour obtenir de meilleures conditions de travail, là où les offres étaient moins généreuses. L'année scolaire 1966-1967 fut le théâtre de plusieurs grèves importantes dont celle de l'Alliance des professeurs de Montréal qui dura vingt-six jours, conflits qui aboutirent au fameux bill 25 instituant la négociation, à une seule table provinciale, des conditions de travail des enseignants du Québec. Cette mesure souleva un vaste mouvement de protestation chez les enseignants qui mirent fin à toutes les activités étrangères à l'enseignement proprement dit, dont le tutorat et les activités parascolaires. L'inertie du ministère de l'Éducation et les conflits de travail furent les véritables causes qui entraînaient la disparition des formules de tutorat encore à peine amorcées.

Quant à savoir si les enseignants pourraient atteindre à la polyvalence requise pour devenir des éducateurs-généralistes, nous croyons que la chose est souhaitable et réalisable à des degrés divers pour chaque individu, comme c'est d'ailleurs le cas quant à la valeur professionnelle des professeurs-spécialistes de nos écoles. Il est certain que le rôle actuel de l'enseignant, trop souvent restreint à celui de magister-instructeur, doit évoluer vers un rôle d'animateur capable d'amener chaque étudiant à se prendre en charge et à agir comme premier responsable de sa propre formation.

Le futur rôle de l'enseignant pourrait se décrire ainsi :

- 1 - *Animateur* de groupes d'étudiants :
  - a) comme professeur-spécialiste d'une discipline au programme d'études ;
  - b) comme éducateur soucieux de faire profiter les étudiants des talents et intérêts autres que ceux de leur spécialisation par l'animation d'activités de synthèse ;
  - c) comme responsable d'une cellule-foyer.

2 - *Conseiller* auprès des étudiants pris individuellement :

- a) comme éducateur-généraliste pour les étudiants de la cellule-foyer dont il a la responsabilité ;
- b) comme conseiller pédagogique pour les étudiants qui rencontrent des difficultés lorsqu'il agit en professeur-spécialiste.

Tous les enseignants devraient jouer ces divers rôles, mais dans des proportions différentes compte tenu de leurs aptitudes. Ils en sortiraient plus conscients des difficultés rencontrées par les étudiants et fortement valorisés tant personnellement qu'aux yeux des étudiants et des parents.

Q. — LE RAPPORT PROPOSE UNE FORMULE DE GESTION À DEUX PALIERS EN DIVISIONS DÉPARTEMENTALES. CETTE FORMULE SEMBLE POSER PROBLÈME DU FAIT QU'UN CHEF DE DÉPARTEMENT DEVRA INTERVENIR AUPRÈS D'ENSEIGNANTS ET AUPRÈS D'ÉLÈVES S'ÉCHELONNANT DU NIVEAU I AU NIVEAU V. NE S'AGIT-IL PAS D'UNE MISSION DIFFICILE ?

R. — Il n'y a pas de mission facile en éducation. Actuellement, les structures existantes constituent des missions impossibles, puisque l'encadrement des étudiants est assuré superficiellement par du personnel de cadre, qui ne peut alors jouer son rôle normal d'encadrer les professionnels œuvrant dans l'école.

Voici la situation selon les deux structures de gestion identifiées par les membres du groupe POLY :

## 1. Structure par champs d'activité (graphique ci-bas)

### LES ÉTUDIANTS

Aucun étudiant ne relève que d'un seul éducateur-généraliste. Chaque étudiant reçoit son enseignement de plusieurs professeurs-spécialistes relevant soit de l'adjoint à la formation générale soit de l'adjoint à la formation professionnelle. Chaque étudiant peut :

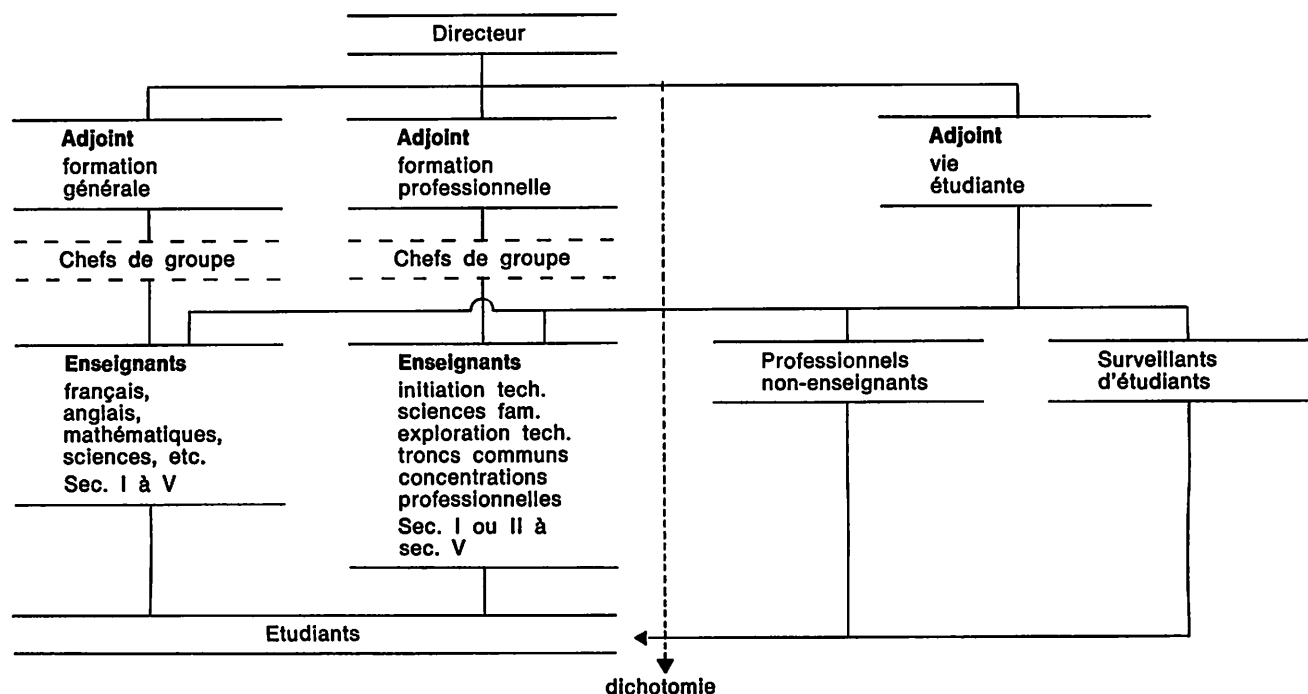
- 1° participer à des activités parascolaires animées par des enseignants ;
- 2° recourir aux services des professionnels non-enseignants ;
- 3° être encadré par des surveillants au moment des évolutions.

Toutes ces personnes travaillent sous la juridiction de l'adjoint à la vie étudiante.

### LES ENSEIGNANTS

Aucun enseignant ne relève que d'un seul adjoint. Chaque enseignant peut être animé par un chef de groupe et il relève de l'un des adjoints à la pédagogie dans son rôle de professeur-spécialiste. Il est aussi

### STRUCTURE PAR CHAMPS D'ACTIVITÉ D'UNE ÉCOLE POLYVALENTE DE 1,500 À 1,999 ÉTUDIANTS



placé sous la juridiction de l'adjoint à la vie étudiante dans ses rôles d'animateur d'activités parascolaires et de surveillant.

## LES ADJOINTS

Chaque adjoint ne relève que du seul directeur de l'école. Chaque adjoint exerce sa juridiction auprès d'un très grand nombre d'enseignants œuvrant dans un grand nombre de disciplines très diverses et à tous sinon presque tous les niveaux. Chaque adjoint confie aux chefs de groupe l'animation et la coordination des enseignants au point de n'exercer presque aucune action directe sur ces derniers.

## COMMENTAIRES

Dans ce type de structure, nous avons constaté que le nombre médian d'enseignants supervisés par les adjoints responsables de la pédagogie était de 67 alors que le ou les adjoints à la vie étudiante, tout en ayant une certaine autorité sur tous les enseignants, ne supervisaient qu'un nombre fort restreint de professionnels non-enseignants et des surveillants pour encadrer la masse étudiante.

Les adjoints à la pédagogie sont, de fait, les conseillers pédagogiques des étudiants auxquels leurs professeurs enseignent et ils doivent se concerter pour

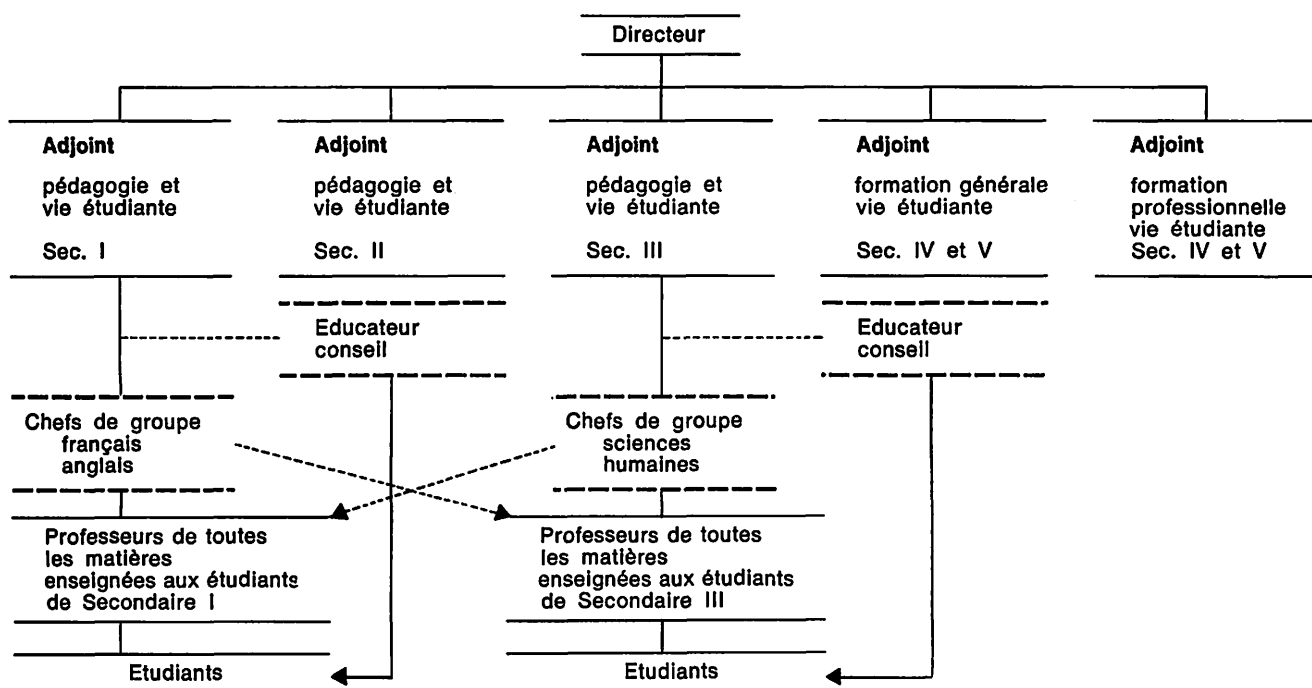
l'étude de cas d'étudiants chevauchant sur les deux secteurs. C'est une première dichotomie. L'adjoint à la vie étudiante devient le conseiller principal pour régler tous les problèmes de comportement qui peuvent surgir au sein de toute la clientèle étudiante. Les adjoints sont exposés à se renvoyer la balle en cherchant à déterminer si le problème à régler est un problème de comportement ou de pédagogie. C'est une deuxième dichotomie.

Les cadres, surchargés par le trop grand nombre d'étudiants à conseiller, n'ont pas toujours la préparation, la compétence et le temps requis pour les aider adéquatement. Ils jouent trop souvent un rôle de suppléance en accomplissant des tâches appartenant aux professionnels de l'école et pendant ce temps ils ne peuvent remplir leurs fonctions auprès des professeurs qui sont alors trop souvent abandonnés à eux-mêmes.

Les adjoints, en combinant leurs domaines, remplissent le rôle qu'un éducateur-généraliste devrait jouer auprès des étudiants sans pour autant réaliser l'unité d'action du même rôle joué par une seule personne.

## 2. Structure par clientèle (graphique ci-bas)

### POUR UNE ÉCOLE POLYVALENTE DE PLUS DE 2,600 ÉTUDIANTS



## LES ÉTUDIANTS

Aucun étudiant ne relève que d'un seul éducateur-généraliste. Chaque étudiant reçoit son enseignement de plusieurs professeurs-spécialistes relevant habituellement de l'adjoint responsable du niveau, mais il peut suivre des cours d'un autre niveau et alors relever d'un deuxième adjoint. Chaque étudiant peut :

- 1° participer à des activités parascolaires animées par des enseignants ;
- 2° recourir aux services des professionnels non-enseignants ;
- 3° être encadré par un éducateur-conseil et des surveillants.

Ces personnes peuvent travailler sous la juridiction de l'adjoint de son niveau (éducateur-conseil et animateurs d'activités) ou des adjoints des autres niveaux ayant comme tâche mineure certaines activités, la surveillance, etc.

## LES ENSEIGNANTS

Chaque enseignant relève habituellement d'un seul adjoint mais il peut donner des cours à d'autres niveaux et relever alors d'un deuxième et même d'un troisième adjoint. Chaque enseignant peut être animé par un chef de groupe qui pourrait plus souvent être attaché à un autre adjoint. Son enseignement est alors supervisé par l'adjoint responsable de son niveau mais animé et coordonné par un chef de groupe placé sous la juridiction d'un autre adjoint. Chaque enseignant ne relève habituellement que de son adjoint de niveau dans ses rôles d'animateur d'activités parascolaires et de surveillant.

## LES ADJOINTS

Chaque adjoint ne relève que du seul directeur de l'école. Chaque adjoint exerce sa juridiction auprès d'un grand nombre d'enseignants œuvrant dans presque toutes les disciplines enseignées dans l'école et auprès des élèves d'un même niveau. Chaque adjoint exerce parfois sa juridiction auprès de quelques chefs de groupe et ces derniers jouent alors un rôle d'animateur et de coordonnateur auprès des enseignants de leur discipline, non seulement à ce niveau mais à tous les autres niveaux. Chaque adjoint remplit le rôle d'un éducateur-généraliste auprès des étudiants de son niveau, parfois avec l'assistance d'un éducateur-conseil (professeur libéré presque totalement d'enseignement).

## COMMENTAIRES

Dans ce type de structure, nous avons constaté que le nombre médian d'enseignants supervisés par les adjoints responsables de niveau était de 33, soit deux fois moins que dans la structure par champs d'activités. Les adjoints se partagent certaines tâches comme la responsabilité de l'animation pédagogique de quelques disciplines, de la surveillance des élèves, des activités parascolaires, des services de consultation, de l'organisation scolaire, etc.

L'animation pédagogique est assurée par les chefs de groupe distribués sous la responsabilité des adjoints, chaque adjoint devenant le directeur des études pour les disciplines confiées aux chefs de groupe relevant de lui. Un adjoint qui désire obtenir les services des autres chefs de groupe recourt alors à des personnes qui relèvent de ses collègues. Ce type de structure, plaçant les adjoints à la fois sur un pied d'égalité et en subordination les uns aux autres, exige que le directeur de l'école coordonne de très près les activités de ses adjoints par des réunions fréquentes et par des rencontres individuelles.

Les adjoints agissent avec un éducateur-conseil (quand il y en a un), comme conseillers auprès des étudiants de leur niveau respectif, tant sur le plan pédagogique que sur les autres plans. Il n'y a pas de dichotomie entre les études et la vie étudiante. Il peut toutefois exister une dichotomie sur le plan pédagogique surtout, comme dans l'exemple utilisé, quand les étudiants de secondaire IV et V sont partagés entre deux adjoints responsables respectivement de la formation générale et de la formation professionnelle.

Le problème se pose pour les étudiants en formation professionnelle qui doivent suivre des cours de formation générale. Ils sont alors conseillés par deux adjoints aux préoccupations spécialisées. Si, dans cette structure, le nombre de professionnels et d'étudiants est plus équitablement partagé entre les adjoints, il n'en reste pas moins qu'elle engendre un encadrement qui laisse à désirer.

Comme dans la structure par champs d'activités, les adjoints doivent confier aux chefs de groupe l'animation et la coordination des enseignants au point de n'exercer presque aucune action directe sur ces derniers. Ils se sentent très démunis pour diriger des enseignants de toutes les disciplines et ils acceptent souvent aveuglément de se fier aux « experts » qu'on leur a confiés. Que vaudraient leurs jugements s'ils

étaient placés dans l'obligation d'évaluer sérieusement l'enseignement donné par leur personnel ? Ici, encore, les cadres sont surchargés par le grand nombre d'étudiants à conseiller et ils n'ont pas nécessairement la préparation, la compétence et le temps requis pour les aider efficacement. Est-ce d'ailleurs leur rôle premier ?

Dans les écoles polyvalentes de cette dimension, les adjoints peuvent référer les étudiants non seulement aux conseillers d'orientation mais aussi à un psychologue ou à un travailleur social. Il leur reste quand même un trop grand nombre de cas auxquels ils sont, dans les circonstances, les seuls à pouvoir apporter des solutions.

Les formules de gestion que nous venons d'analyser posent des problèmes majeurs rendant la mission impossible au personnel de cadre. Voici comment la *structure départementale* pourrait simplifier beaucoup la gestion des écoles polyvalentes. Elle comporte aussi un bon nombre de difficultés à surmonter dont les plus importantes sont la généralisation d'une formule de tutorat et la préparation des chefs de département.

## **Structure départementale**

(voir graphique p. 260)

### **LES ÉTUDIANTS**

Chaque étudiant ne relève que d'un seul éducateur-généraliste. Chaque étudiant reçoit son enseignement de plusieurs professeurs-spécialistes relevant des directeurs de département. Chaque étudiant peut :

- 1° participer à des activités parascolaires animées par des enseignants relevant des directeurs de département ;
- 2° recourir aux services des professionnels non enseignants à la suite d'échanges avec son éducateur-généraliste ;
- 3° être encadré par des surveillants au moment des évolutions.

Les professionnels non enseignants et les surveillants relèveraient de l'adjoint au directeur.

### **LES ENSEIGNANTS**

Chaque enseignant ne relève habituellement que de son seul directeur de département. Il pourrait aussi relever d'un autre directeur de département s'il agissait comme spécialiste dans une autre matière.

## **« Responsabilités de l'enseignant »**

### **A) dans son rôle d'éducateur-généraliste :**

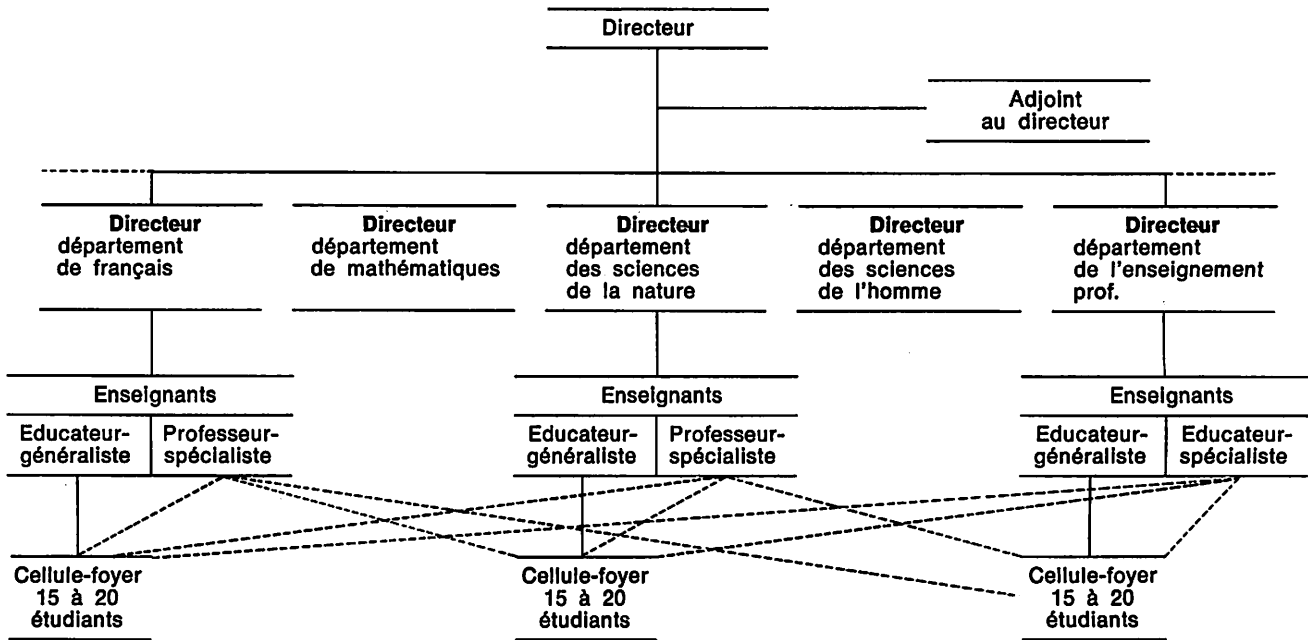
1. l'enseignant est responsable d'un groupe d'étudiants (15 à 20) réunis régulièrement en foyer pour créer le sentiment d'appartenance à l'institution ;
2. il établit des relations personnalisées avec ses étudiants et il leur communique les renseignements sur l'administration et la vie de l'école ;
3. il stimule la participation des étudiants à la vie de l'école en favorisant la consultation et les échanges entre les étudiants sur des projets soumis tant par les étudiants que par la direction de l'école ;
4. il reçoit des professeurs-spécialistes de ses étudiants tous les renseignements relatifs aux problèmes de fonctionnement pédagogique et de comportement ;
5. il cumule ces renseignements et sensibilise le ou les étudiants en cause à se prendre en charge, à solutionner leurs problèmes en utilisant les services de l'école (orientation, psychologie, service social, service de santé, etc.) ;
6. il vérifie le rendement de ses étudiants par l'étude de leurs bulletins de notes et il rencontre ceux qui pourraient avoir besoin de son encouragement, de son aide ou de ses interventions si nécessaire ;
7. il réfère au besoin les cas au directeur de son département qui les achemine s'il y a lieu au responsable des services de consultation ;
8. il communique au besoin avec les parents des élèves de son foyer.

### **B) dans son rôle de professeur-spécialiste :**

1. l'enseignant planifie, organise, dispense et évalue son enseignement auprès des groupes d'étudiants à qui il enseigne ;
2. il planifie, organise, anime et évalue des activités étudiantes intégrées ou non à l'horaire, sous la supervision du directeur de département, dans des domaines où il reconnaît posséder des aptitudes et des intérêts ;
3. il est responsable du progrès des étudiants dans sa discipline et il doit s'assurer que chacun fonctionne conformément à ses aptitudes ;
4. il est responsable du comportement des étudiants quand il est en devoir en classe, en surveillance, etc. ;
5. il réfère tout problème au directeur de son département après avoir fait lui-même tout ce qui est possible auprès de l'étudiant pour le solutionner.



## STRUCTURE DÉPARTEMENTALE POUR UNE ÉCOLE POLYVALENTE DE 1,800 ÉTUDIANTS



Il informe alors l'éducateur-généraliste responsable de l'étudiant pour lui permettre de jouer son rôle <sup>1</sup> ».

### « Les directeurs de département <sup>2</sup> »

Chaque directeur de département ne relève que du seul directeur de l'école.

Le directeur de département doit principalement :

- diriger l'action des enseignants en tant que spécialistes de leurs disciplines et animateurs d'activités étudiantes ;
- diriger l'action des enseignants de son département dans leur rôle d'éducateur-généraliste et par conséquent s'intéresser activement au caractère polyvalent de l'école ;
- diriger son département en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

## COMMENTAIRES

### 1. La spécialisation

Malgré l'évolution plus ou moins rapide constatée dans le fonctionnement du système scolaire, il

serait illusoire de croire que l'enseignement, comme on le conçoit aujourd'hui, puisse se transformer radicalement dans la prochaine décennie. L'école demeurera l'endroit où le français, l'anglais, les mathématiques, les sciences, etc. continueront à s'enseigner, avec des méthodes de plus en plus actives et individualisées, par le personnel actuel recyclé convenablement. La tendance à la spécialisation s'accroît au point d'être difficilement réversible et la possibilité de retrouver le titulaire universel d'autrefois ou le spécialiste polyvalent capable de se perfectionner pour enseigner plusieurs disciplines même connexes, nous paraît appartenir au domaine du rêve.

Une vision réaliste des choses nous oblige à envisager la constitution de départements pour regrouper les professeurs-spécialistes d'une même discipline ou de disciplines connexes comme une nécessité, quand on sait que les deux tiers des écoles polyvalentes actuellement construites comptent entre 1400 et 2800 étudiants, clientèles permettant d'affecter entre 10 et 25 professeurs par département.

La direction efficace de ces spécialistes ne peut se faire par les chefs de groupe quand on s'en tient à la description de tâches actuelles et pas davantage par les adjoints surchargés à solutionner des problèmes d'étudiants.

1. Rapport du groupe POLY, pages 360-361.

2. Rapport du groupe POLY, page 364.

Le processus administratif doit être assumé totalement par les directeurs de département, qui deviennent alors des directeurs d'études spécialisées capables de planifier, d'organiser, de diriger et d'évaluer les activités de leur département.

## **2. La participation**

Le directeur de l'école devient alors le grand coordonnateur des directeurs de département, le véritable directeur des études c'est-à-dire de ce qui constitue l'ensemble des activités étudiantes. Il dirige l'école avec la participation des directeurs de département et de son ou ses adjoints.

La gestion du personnel enseignant est partagée entre les directeurs de département qui doivent stimuler la participation active de leurs enseignants à la gestion des départements. Les directeurs de département doivent obtenir de leur personnel qu'il soit compétent et consciencieux comme professeurs-spécialistes et animateurs d'activités et qu'il soit aussi intéressé et dévoué comme animateurs d'une cellule-foyer et éducateurs-généralistes de leurs étudiants. Quant aux éducateurs-généralistes, ils dirigent des cellules-foyers où les étudiants sont appelés à se prononcer sur toute la vie de l'école, institution conçue spécifiquement pour les servir.

## **3. La communication**

L'éducateur-généraliste est placé au centre de la vie de l'école car c'est par lui que toutes les communications provenant de la direction (directeur de l'école et directeurs des départements) sont transmises aux étudiants lors des rencontres quotidiennes de la cellule-foyer. À l'inverse, c'est au cours de ces mêmes rencontres que les étudiants peuvent faire connaître leurs réactions aux diverses communications, leurs propositions et même leurs griefs, l'éducateur-généraliste devenant l'agent de communication entre la direction et les étudiants. L'éducateur-généraliste reçoit de plus toutes les communications que les professeurs de ses pupilles lui transmettront pour insérer aux dossiers de ces derniers. Il connaît ainsi très tôt ceux qui rencontrent le plus de difficultés tant sur le plan scolaire que sur celui du comportement et il peut, avant qu'il soit trop tard, leur apporter son aide.

Cette relation de l'étudiant avec son tuteur ne devrait jamais avoir un caractère menaçant, tout en le rendant conscient de ses problèmes et désireux d'y

chercher réellement des solutions satisfaisantes. Pour ce faire, l'éducateur-généraliste devra communiquer avec les parents pour les informer et obtenir leur collaboration, et référer ces derniers avec leur enfant auprès des spécialistes de l'école (conseiller d'orientation, psychologue, travailleur social, médecin ou infirmière, etc.).

Le professeur-spécialiste devrait aussi rencontrer les étudiants en difficulté dans sa discipline et communiquer avec les parents au besoin. Dans un tel cadre, les étudiants ne pourront plus se plaindre de n'être que des numéros. Quant aux enseignants, ils reçoivent toutes les communications par leur directeur de département. Ces derniers doivent voir à ce que leurs spécialistes communiquent leurs observations aux tuteurs de leurs élèves. Les départements doivent collaborer entre eux, sous l'impulsion du directeur de l'école, pour mettre sur pied des activités de synthèse lorsque celles-ci font appel à la contribution de plusieurs disciplines.

## **4. Les moyens à prendre**

L'implantation d'une structure départementale est liée à l'acceptation du rôle d'éducateur-généraliste par les enseignants. Cette nouvelle tâche les implique à toutes les dimensions de la vie de l'école et les rend conscients des problèmes auxquels leurs étudiants font face. La personnalisation des contacts revalorisera le corps enseignant et lui permettra d'accomplir une tâche d'humanisation essentielle au progrès des étudiants. Elle est aussi conditionnée par la préparation de ceux qui deviendront les directeurs de département. Ceux-ci devront être d'abord des spécialistes fort compétents dans la discipline ou dans une des disciplines de leur département. Ils auront aussi à endosser pleinement les objectifs de l'école polyvalente pour stimuler les enseignants dans leur rôle de tuteurs.

Leur compétence et leurs attitudes face aux écoles polyvalentes devront s'appuyer sur des qualités de leader et des connaissances intégrées de gestion car ils seront, à toutes fins utiles, de véritables directeurs avec toute l'autorité et les responsabilités que cela comporte.

**Q. — EN TENANT COMPTE DE L'ÉVOLUTION RAPIDE DU MILIEU DE L'ÉDUCATION ET DU FAIT QUE LE RAPPORT POLY PROPOSE PARTICULIÈREMENT DES MODIFICATIONS DE STRUCTURE, PEUT-ON ESTIMER QU'IL ARRIVE TROP TARD ?**

R. — Comme je le soulignais dans la réponse précédente, l'évolution de l'enseignement proprement dit est beaucoup moins rapide qu'on le croit. L'implantation des écoles polyvalentes au Québec n'a pas changé fondamentalement le rôle des enseignants dans leur rôle de professeur-spécialiste. Elle a contribué à accroître la spécialisation des maîtres sans pour autant toujours améliorer leurs attitudes et leurs moyens didactiques.

Ce qu'il y a de neuf dans notre système scolaire c'est une organisation différente qui a entraîné des changements dans les structures de gestion des écoles. Ces structures, encore toutes récentes, constituent des adaptations de la structure qui existait autrefois dans nos petites écoles secondaires et de celle du regroupement des élèves en « pavillons » à l'intérieur de l'école. Elles ont demandé des efforts sérieux de créativité chez les administrateurs des écoles quand on sait que les accroissements du personnel de cadre furent attribués à la suite de pressions auprès du ministère de l'Éducation.

Il nous apparaît plus facile de changer des structures et à cet égard, nous croyons que le rapport POLY n'arrive pas encore trop tard. Car ce rapport contient des éléments susceptibles d'améliorer sensiblement le climat de nos écoles à la condition que l'on donne suite à ses principales recommandations ●

### **VIENNENT DE PARAÎTRE**

**LE TERRIER DU SAINT-LAURENT EN 1663**  
par Marcel Trudel

(Ouvrage précieux pour les généalogistes  
et les historiens) 15 x 23 cm, xiv, 620 pages,  
52 cartes géographiques. Prix: \$21.00

**BIBLIOGRAPHIE DESCRIPTIVE  
ET CRITIQUE D'ÉMILE NELLIGAN**  
par Paul Wyczynski

15 x 23 cm, 319 pages. Prix: \$12.00

**LA VIE LITTÉRAIRE  
AU CANADA FRANÇAIS**  
par Jean-Ménard

15 x 22 cm, 258 pages. Prix: \$4.50

**HAUTS FAITS DU CANADA FRANÇAIS**  
par Séraphin Marion

14 x 20 cm, 204 pages. Prix: \$4.80

En vente chez votre libraire et aux:

**ÉDITIONS DE L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA**  
Ottawa, Ontario  
K1N 6N5