

Qu'avons-nous appris et....que devrions-nous connaître sur les directions d'établissement scolaire?

Michel St-Germain
Faculté d'éducation
Université d'Ottawa

(mgermain@uottawa.ca)

Intentions

- Quelques résultats de recherches
 - Sur les activités, les rôles, etc
 - Sur le bien-être (avec Luc Brunet)
- Pour discussion
 - Quels aspects méthodologiques à considérer?
 - Une visée prospective?

1) Sondage du Groupe de recherche interuniversitaire sur les directions d'établissement scolaire (GRIDÉS) début 2000 (source Brassard et al., 2004 para 8)

- Depuis l'entrée de la Loi 180: selon les directions
 - 48% : diminution du temps consacré aux aspects pédagogiques mais...
 - ...36%: augmentation du temps “aspects pédagogiques”
 - 90%: aug. des aspects administratifs
 - 85%: aug. des aspects de consultation et de décision
 - 87%: aug. du nombre d'activités, **de la complexité, de la vitesse d'exécution et du stress**

2) Brassard, Cloutier, De Saedeleer, Corriveau, Fortin, Gélinas et Savoie-Zajc (2004, para 18)

Profil A : La fonction de direction d'un établissement se définit surtout par la gestion de l'activité éducative, même si d'autres types d'activités de gestion sont importants et deviennent parfois accaparants.

Profil B : La fonction de direction d'un établissement se définit à la fois par la gestion de l'activité éducative et par d'autres types d'activités de gestion.

Profil C : La fonction de direction d'un établissement comporte différentes activités de gestion dont l'une porte sur l'activité éducative qui est importante, mais le temps qui lui est accordé est limité.

Profil D : La fonction de direction d'un établissement se définit par différents types d'activités. La référence aux activités reliées à l'activité éducative est ténue ou absente.

Profil E : La fonction de direction d'un établissement se définit surtout par la gestion de l'activité éducative mais, en pratique, l'importance qui lui est accordée n'est pas très grande.

6 éléments qui manifestent une convergence chez une grande partie d'entre eux et qui constituent un axe autour duquel se dessine une configuration identitaire commune (para 53-54)

Trois éléments reviennent chez la plupart :

- Les directions s'estiment **responsables de la direction de l'activité éducative de l'établissement ou de l'orientation** que celle-ci doit prendre et de son changement ;
- Elles s'attribuent un rôle de « **soutien** » aux enseignants et à leur pratique d'enseignement ;
- Les **activités d'intendance** et celles associées aux mécanismes de décision **prennent une place importante** dans l'exercice de la fonction et **conditionnent fortement**, mais à des degrés divers, **la conception du rapport des directions du primaire à l'activité éducative**.

Trois éléments se retrouvent chez un grand nombre de répondants, mais dans une proportion moindre que pour les trois premiers éléments :

- Les directions **s'attribuent des rôles liés à l'exercice du leadership** ou se voient comme des leaders, étant entendu que le concept de leadership est compris de plusieurs façons ;
- Elles doivent **promouvoir le travail en collégialité** au sein du personnel enseignant ;
- Au regard d'un changement important à effectuer dans les pratiques éducatives, elles ont tendance à adopter une **stratégie pas à pas** ou qui respecte le rythme de chacun.

3- Lapointe, P., Brassard, A., Garon, R., Girard, A., et Ramdé, P. (2011)

Ces chercheurs ont identifié cinq domaines dans la gestion de l'activité éducative :

- L'accent sur l'apprentissage et le rendement;
- La supervision des enseignants;
- La collaboration avec les parents;
- Le soutien aux élèves à risques;
- La promotion des orientations de l'école.

Ils ont aussi identifié quatre domaines pour le fonctionnement de l'école (et la satisfaction professionnelle) :

- Climat de travail
- Discipline, ordre et cohérence
- Participation des parents
- Les relations avec la communauté

Selon Lapointe *et al.*, les directions interviennent à des fréquences variables;

- plus souvent engagées dans des interventions qui concernent la collaboration avec les parents et le soutien aux élèves à risque;
- moins souvent dans des domaines liés à la supervision des enseignants et à l'amélioration des apprentissages et du rendement des élèves.

4) Cattonar, B., Lessard, C., Blais, J.G., Larose, F., Riopel, M., Tardif, M., Bourque, J., et Wright, A., (2007)

- Qui sont aujourd’hui les directions d’école au Canada ?
- Dans quelles conditions travaillent-elles ?
- Comment ressentent-elles les récentes évolutions scolaires ?
- Comment vivent-elles, conçoivent-elles idéalement et exercent-elles leur métier ?
- Dans quelles conditions accèdent-elles au métier ?

- **Rôles: 3 domaines**
 - Gestion et administration (3 cat)
 - Travail et animation pédagogiques (5 cat)
 - Gestion des relations externes (3 cat)

- **Responsabilités: 4 domaines**
 - Travail pédagogique (9 cat)
 - Gestion des ressources (5 cat)
 - Gestion des relations internes
 - Relations avec les enseignants (3 cat)
 - Relations avec les élèves (3 cat)
 - Gestion du personnel non-enseignant (4 cat)
 - Gestion des relations externes
 - Relations avec la hiérarchie (2 cat)
 - Relations avec l'environnement (2 cat)
 - Relations avec les parents (3 cat)

Quelques notes (p.437)

- **Plus souvent:** assumer des tâches de gestion et d'administration; administration pédagogique; reddition de comptes; gestion de l'ordre interne; gestion des relations externes.
- **Moins souvent:** assumer des tâches liées au recrutement des élèves et du personnel; animation pédagogique.

5- St-Germain (recherche pan canadienne + recherche FQDE)

- Recherche sur le leadership.....mais les directions ont-elles le temps d'exercer du leadership?
- Elles font face à 3 contraintes
 - Le prescrit insiste sur le rôle de gestionnaire;
 - Le temps (dose d'autonomie);
 - La place publique et la redevabilité.

Méthodologie

- Pan canadienne: 2002-2005
- FQDE: octobre 2010 – avril 2011
- La liste des activités générée par des directions

	A-Selon moi, je consacre à cette activité Peubeaucoup					B-Selon moi, je souhaite consacrer à cette activité Peubeaucoup				
1- remplir des formulaires...	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
76- répondre à des courriels	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

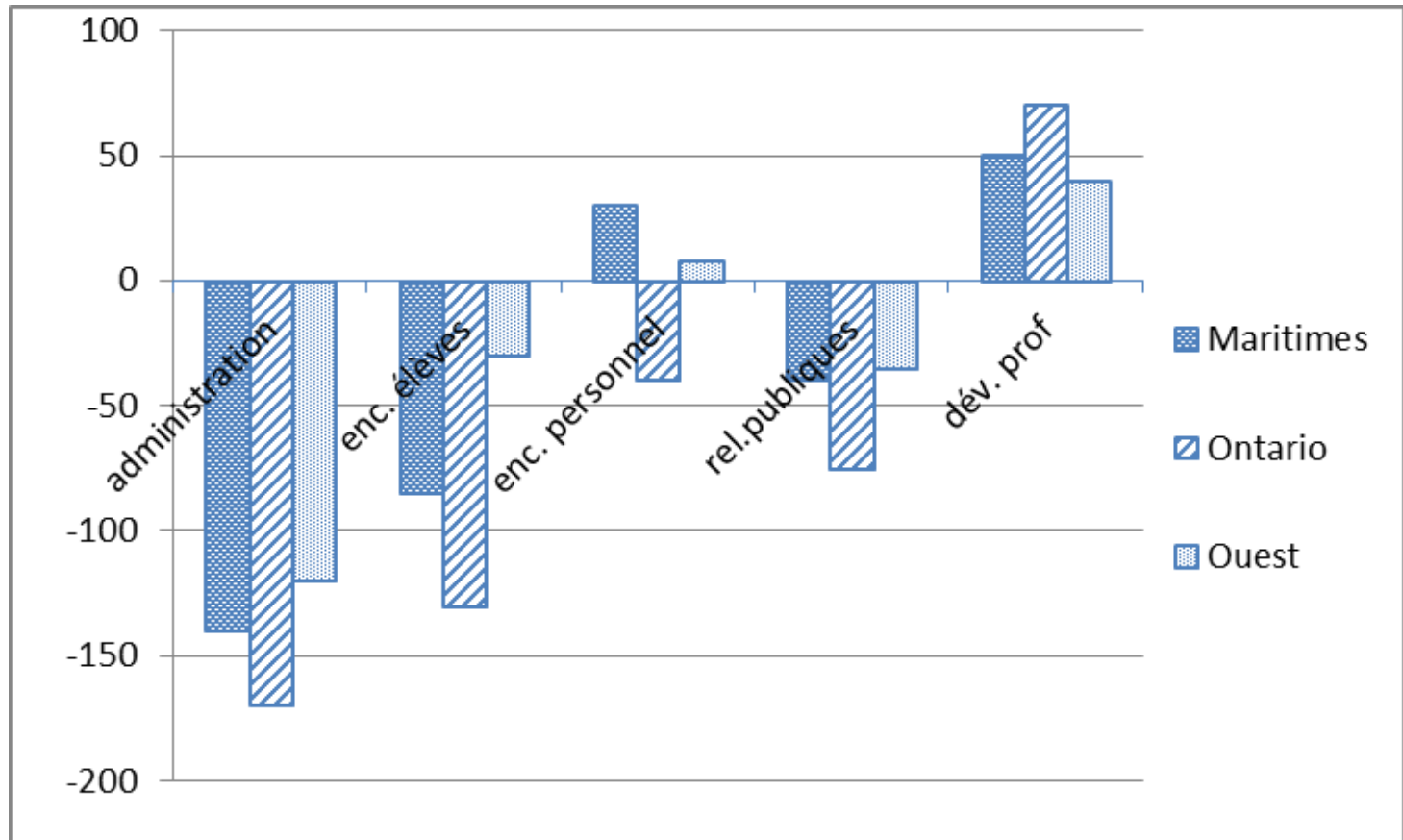
Les transferts de temps

- **Index de répartition du temps (IRT)**: un pourcentage de directions qui veut quitter une colonne pour aller vers une autre colonne!!

		N	répartition des rép.(%)			IRT		
			peu	moy	bcp	peu	moy	bcp
64-Promouvoir et diffuser	TR	157	52	27	20	-27	6	21
le plan de réussite	TS		25	34	41			

- Il y a 27 % des directions qui veulent « en faire plus »
- De ces 27%, 6% souhaiterait y consacrer « moyennement » plus de temps et 21% souhaiteraient y consacrer « beaucoup » de temps.
- Quand les écarts entre « peu » et « beaucoup » sont élevés
 - On fait ce qu'on ne souhaite pas faire
 - On ne fait pas ce qu'on souhaiterait faire
 - **Danger de détresse psychologique, de mal-être, de *burn-out*, d'insatisfaction**
- **D'où l'intérêt d'y porter attention**

Recherche pan canadienne



La logique de l'imputabilité...

- Mon interprétation en 2010....le cadre
 - Indicateurs nationaux
 - Conventions de partenariats
 - Planification stratégique des CS
 - Conventions de gestion
 - Projets éducatifs et plans de réussite
 - Reddition de comptes

Recherche FQDE

5 volets; 12 catégories, 76 activités

Gestion de l'activité éducative

- 1.1 Orientation de l'activité éducative (6 énoncés)
- 1.2 Gestionnaire éducateur en relation directe avec l'élève (6 énoncés)
- 1.3 Encadrement formel de l'activité éducative (6 énoncés)
- 1.4 Encadrement informel de l'activité éducative (5 énoncés)

Intendance

- 2.1 En relation avec la structure (7 énoncés)
- 2.2 En relation avec l'école (10 énoncés)
- 2.3 En relation aux personnels (5 énoncés)
- 2.4 En relation à la gestion du personnel (5 énoncés)

Activités mixtes reliées à la gestion de l'activité éducative ou à l'intendance (6 énoncés)

Relations avec l'externe

- 4.1 Avec la communauté de parents (7 énoncés)
- 4.2 Avec la communauté élargie (7 énoncés)

Développement professionnel (6 énoncés)

Comparaison des rangs des catégories pour les résultats généraux

	temps réel		temps souhaité	
	MOY	rang	MOY	rang
1- Gestion de l'activité éducative				
1.1 Orientation de l'AÉ	2.71	4	2.81	4
1.2 Gestionnaire éducateur en relation directe avec l'élève	2.93	2	2.42	7
1.3 Encadrement formel de l'activité éducative	2.48	8	2.93	3
1.4 Encadrement informel de l'activité éducative	2.54	6	3.60	1
2. Intendance				
2.1 En relation avec la structure	2.86	3	2.18	11
2.2 En relation avec l'école	2.38	9	2.07	12
2.3 En relation aux personnels	2.33	10	2.44	6
2.4 En relation à la gestion du personnel	2.61	5	2.33	10
3- Activités mixtes (reliées à l'intendance ou à l'activité éducative)	3.22	1	2.58	5
4- Relations avec l'externe				
4.1 Avec la communauté de parents	2.51	7	2.36	9
4.2 Avec la communauté élargie	2.05	11	2.41	8
5- Développement professionnel	2.03	12	3.08	2

Comparaison des rangs des catégories entre les directions du primaire et du secondaire

	Temps réel				Temps souhaité			
	primaire		secondaire		primaire		secondaire	
	Moy	rang	Moy	rang	Moy	rang	Moy	rang
1- Gestion de l'activité éducative								
1.1 Orientation de l'AE (Ds: 4/6)	2.96	5	2.60	5	2.74	4	2.86	3
1.2 Gestionnaire éducateur (3/6)	3.12	2	3.22	1	2.37	8	2.58	6
1.3 Encadrement formel de l'activité éducative (1/6)	3.04	4	2.91	3	2.93	3	2.78	4
1.4 Encadrement informel de l'activité éducative	2.78	6	2.73	4	3.60	1	3.55	1
2- Intendance								
2.1 En relation avec la structure (6/7)	3.05	3	2.51	6	2.14	11	2.14	11
2.2 En relation avec l'école (5/10)	2.60	9	2.16	11	2.10	12	1.93	12
2.3 En relation aux personnels (2/5)	2.52	10	2.17	10	2.42	6	2.30	9
2.4 En relation à la gestion du personnel	2.72	8	2.28	7	2.27	10	2.48	7
3- Activités mixtes (1/5)	3.31	1	3.22	1	2.49	5	2.75	5
4- Relations avec l'externe								
4.1 Avec la communauté de parents 4	2.76	7	2.26	8	2.42	6	2.18	10
4.2 Avec la communauté élargie 3/7	2.03	12	2.00	12	2.37	8	2.32	8
5- Développement professionnel 1	2.15	11	2.19	9	3.05	2	3.00	2

Constats

- 1- L'écart entre le temps réel et le temps souhaité;
- 2- L'ambiguïté entre le rôle de leader pédagogique et de conseiller pédagogique;
- 3- Une interrogation sur les formations universitaires;
- 4- L'importance du développement professionnel et ses modalités...du « *push* au *pull* »

5- L'ambiguïté apparente des directions face aux élèves et aux parents: on souhaite en faire moins...

6- La gestion des conflits: on souhaite en faire moins....;

7- L'importance de l'orientation de l'activité éducative.

-que devrions connaître sur les directions d'établissement scolaire?
 - Sur la santé psychologique?
 - Sur les compétences?
 - Exercées et à exercer

Bibliographie

- Brassard, A., Cloutier, M., De Saedeleer, S., Corriveau, L., Fortin, R., Gélinas, A. et Savoie-Zajc, L. (2004). Rapport à l'activité éducative et identité professionnelle chez les directeurs d'établissement des ordres d'enseignement préscolaire et primaire. *Revue des sciences de l'éducation*, 30 (3), 487-508. [en ligne] <https://www.erudit.org/fr/revues/rse/2004-v30-n3-rse989/012079ar/>
- Cattonar, B., Lessard, C., Blais, J.G., Larose, F., Riopel, M.-C., Tardif, M., Bourque, J. et Wright, A. (2007). *Les directeurs et les directrices d'école au Canada : contexte, profil et travail*, Chaire de recherche du Canada sur le personnel et les métiers de l'Éducation, Faculté des Sciences de l'éducation, Université de Montréal. [en ligne] <https://depot.erudit.org/id/003041dd;>
- Lapointe, P., Brassard, A., Garon, R., Girard, A. et Ramdé, P. (2011). La gestion des activités éducatives de la direction et le fonctionnement de l'école primaire. *Revue Canadienne de l'éducation*, 34(1), 179-213. <http://www.freepatentsonline.com/article/Canadian-Journal-Education/271664329.html>
- Lapointe, P., Garon, R., Brassard, A., Dupuis, P., Japal, C., Brunet, L. (2009). *La gestion des activités éducatives des directeurs et des directrices d'écoles primaires dans le contexte de la réforme en éducation au Québec* http://www.fraqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/539688/PT_LapointeP_rapport+2009_r%C3%A9forme+%C3%A9ducation+QC-r%C3%A9ussite+primaire/4e39c124-028e-4ede-ac99-842843aa0833
- St-Germain, M. (2011). *Le leadership et la gestion du temps*, dans Jules Rocque, *La direction d'école et le leadership pédagogique en milieu francophone minoritaire* (p.219-256). Winnipeg : Presses universitaires de Saint-Boniface.
- St-Germain, M. (2014). *Étude des divergences entre le temps de travail réel et le temps de travail souhaité chez les directions membres de la FQDE*- version abrégée. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Michel-St-Germain-version-abregee.pdf>
- St-Germain, M., Boucher, M. (2016). *Les facteurs incitatifs et dissuasifs influençant le personnel enseignant dans sa décision de postuler ou non à une fonction de direction ou de direction adjointe*. Version abrégée. http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2013/09/D030971_FED785_bro.pdf

Autres publications de la FQDE

LALANCETTE, Lucie, Gouvernance scolaire au Québec : Représentations chez les directions d'établissement d'enseignement et modélisation, Novembre 2014.

<http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2013/09/FQDE-Recherche-2014-vf.pdf>

ST-PIERRE, Marjolaine. *[La compréhension des réseaux sociaux web 2.0](#)* – abrégé, janvier 2014. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/D-3706-Fascicule-FQDE-8x8-v2.pdf>

BOISVERT, Yves, [Projet de recherche sur la place de l'éthique dans l'imaginaire des directions d'établissements scolaires](#), 2012. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Recherche-Yves-Bpoisvert.pdf>

GUIMONT, Gérard, [Voir le changement, s'y préparer et agir avec compétences](#), 2009.

POIREL, Emmanuel, [Les sources de stress professionnel, le vécu émotionnel et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec](#), 2012.

<http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Stress-Emmanuel-Poirel.pdf>

BISAILLON, Robert, INCHAUSPÉ, Paul, MASSÉ, Denis, MIRON, Diane, MORIN, Serge, SAUVAGEAU, Jean, [Un collectif pour l'éducation](http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2016/01/Le-Collectif-en-education.pdf), avril 2009. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2016/01/Le-Collectif-en-education.pdf>

ROYAL, Louise, [Les tensions de rôles chez les directrices et les directeurs adjoints d'école](http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Les-tensions-de-role-22-10-2012.pdf), Septembre 2008. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Les-tensions-de-role-22-10-2012.pdf>

D'AMOURS, Pierre, [Analyse de la performance de l'école primaire et secondaire dans un contexte international](http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Analyse-de-la-performance-ecole-26-fev-08.pdf), mars 2008. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Analyse-de-la-performance-ecole-26-fev-08.pdf>

BRASSARD, André, [La question de la décentralisation en faveur de l'établissement dans le système d'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire \(1979-2006\)](http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/FQDE-Dicentralisation2007-FINAL-2.pdf), juin 2007. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/FQDE-Dicentralisation2007-FINAL-2.pdf>

SAUVAGEAU, Jean, [Les directions d'établissement, des gestionnaires d'influence et de décision](#), août 2006.

FORTIN, Régent, [L'insertion professionnelle des nouvelles directions d'établissement d'enseignement](#), janvier 2006.

FORTIN, Régent, [L'insertion professionnelle des nouvelles directions d'établissement d'enseignement](#), janvier 2006. (abrégé)

SAUVAGEAU, Jean, [Les directions d'établissement et les règles budgétaires du MEQ](#), octobre 2004. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Regles-budgetaires-Jean-Sauvageau.pdf>

[L'évaluation institutionnelle](#), équipe formée de Hélène Cadieux, Gaston Fréchette, Claude Mayeu, Paul Peterson, Robert Ridyard, Gervais Sirois et André Moreau, rédacteur, février 1999.

[Pour une école autonome et responsable](#), équipe formée de Marie Bélanger, Hélène Cadieux et Hélène Jolicoeur ainsi que de Gaston Fréchette, Michel Gravel, Guy Lessard, Garry W. Morin, Serge Morin ; Patrice Jalette, rédacteur, août 1996. (version intégrale)

[Pour une école autonome et responsable](#), équipe formée de Marie Bélanger, Hélène Cadieux et Hélène Jolicoeur ainsi que de Gaston Fréchette, Michel Gravel, Guy Lessard, Garry W. Morin, Serge Morin ; Patrice Jalette, rédacteur, août 1996. (version abrégée)