

L'ACCROISSEMENT DES RESPONSABILITÉS DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT DANS LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT : L'ÉPREUVE DES CONDITIONS RÉELLES DU TRAVAIL

Julie Larochelle-Audet, Université de Montréal

Colloque du CRIFPE
Symposium : L'organisation du travail des directions d'établissement pour mieux soutenir les enseignants: trajectoire professionnelle et reconnaissance du métier
Montréal, le 25 avril 2019

Plan de la présentation



Présentation de la recherche

Évolution des modes de régulation et du travail des directions

Conditions et problèmes du stage probatoire

Enjeux de la décentralisation des pouvoirs de RH

Une thèse sur les rapports de domination dans les distributions dissymétriques du travail enseignant

■ Ancrage épistémologique interprétatif-critique

- Objectif d'émancipation des personnes et de justice social

(Denzin et Lincoln, 2011; Strega et Brown, 2015)

- Cadre d'analyse féministe

(Collins, 2016; Delphy, 2013; Guillaumin, 1978a, 1978b, 2002; Hamrouni, 2012, 2015; Kergoat, 2005, 2012)

Région métropolitaine de Montréal, commissions scolaires francophones, formation générale, secteur des jeunes

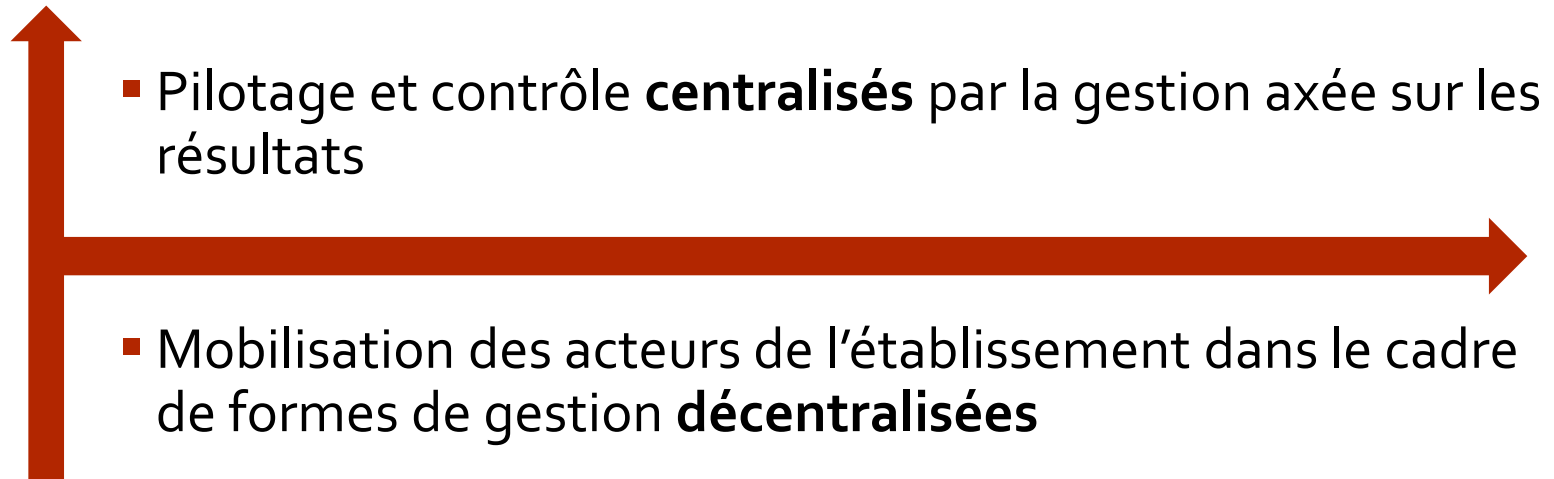
■ Ethnographie institutionnelle

(Smith, 2005, 2006)

- Point de départ : récits d'insertion professionnelle de 14 enseignant·es de groupes racisés
- 10 entretiens d'investigation, 2 commissions scolaires
 - Directions (primaire/secondaire), conseiller·es pédagogiques, employées des ressources humaines, employées du syndicat local
- Analyse documentaire
 - Cadre légal (lois, règlements, conventions collectives), avis du CSE, articles journalistiques, etc.

Évolution des modes de régulation du système éducatif

Deux axes de la gouvernance se renforçant mutuellement (Lessard, 2006)



(Brassard, Lusignan et Pelletier, 2013; Larouche, 2013; Maroy, 2013)

Redéfinition du travail des directions

- Un contexte d'« autonomisation cadrée » (Cattonar et al., 2007)
- Principalement des droits de gérance
 - Responsabilité de diriger, surveiller et contrôler les activités individuelles et quotidiennes du personnel (Vallée et Bourgault, 2018a)
 - Avec de nouvelles obligations de résultats et de performance : une « gestion efficace » pour un « enseignement efficace »
- Des droits de direction « cadrés »
 - Ex. entrevues de sélection
- Engagement du gouvernement de la Coalition avenir Québec à décentraliser davantage les pouvoirs vers les établissements

Responsabilités dans la gestion du personnel enseignant

- Davantage de responsabilités souhaitées, en particulier dans le secteur public (Cattonar et al., 2007)

- Selon l'enquête Directeurs, Teachcan (2005) :

↑ **Recrutement
et affectation**

↑ **Supervision**

↑ Concurrence entre les écoles

↓ Ressources humaines et autres types de ressources

+ nouvelle répartition des pouvoirs et responsabilités; évaluation formelle du personnel enseignant

Principales sources

- Entretien avec Elena, enseignante titulaire d'une autorisation d'enseigner obtenue à l'extérieur du Canada
- Entretiens avec Galyna et Karine, directions au primaire et Luc, direction au secondaire
- Règlement sur les autorisation d'enseigner (RLRQ c. I-13.3, r. 2) (2006)
- Le stage probatoire : évaluation des compétences professionnelles attendues des enseignantes et des enseignants (version du 12 avril 2018), MEES
- Rapport d'évaluation du stage probatoire (version du 12 avril 2018), MEES
- Conseil supérieur de l'éducation (CSE) (1991). La profession enseignante : vers un renouvellement du contrat social. Rapport annuel 1990-1991 sur l'état et les besoins de l'éducation.
- CSE, 2006. Avis au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Avis sur le Projet de Règlement sur les autorisations d'enseigner.

Un exemple de responsabilités décentralisées : le stage probatoire

- Délégation du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur à l'employeur et aux directions
- **Pour qui ?**
 - Principalement les titulaires d'une autorisation d'enseigner délivrée à l'extérieur du Canada **reconnue**
 - Jusqu'à la réforme des programmes de formation à l'enseignement de 1992- 1994: période probatoire généralisée (CSE, 1997; Proulx, 2018)
 - Stages supervisés par les universités
- **Pourquoi ?**
 - Obtenir le brevet d'enseignement, suite à l'émission d'un permis d'enseigner temporaire

Un stage sous conditions

(RLRQ c. I-13.3, r. 2)

■ Quoi?

- **600 ou 900 heures** selon la maîtrise des compétences (art. 15, 16)
- **Contrat de travail d'au moins 200 heures, pour un même employeur, au cours de 12 mois consécutifs** (art. 18)
 - **∅ Suppléance occasionnelle**
- Établissement d'enseignement reconnu (art. 14, 17)
- Droit de reprise en cas d'échec avec avis au ministre (60 jours) (art. 25)

Depuis 2009: **est considéré** en stage probatoire toute personne qui effectue un contrat d'au moins **200 heures au cours des 12 derniers mois** pour un même employeur (art. 14)

Principales responsabilités des directions

(RLRQ c. I-13.3, r. 2)

Accompagnement et évaluation sous la responsabilité de la direction de chaque établissement (art. 19)

Remise de rapports d'évaluation (art. 20, 22)

- 1^{er} après 200 à 300 heures; final au terme du stage (600 ou 900h)

Mise en place de mesures en cas de lacunes (art. 20, 22)

Transmission des rapports à l'employeur, qui atteste de la réussite ou de l'échec (art. 23-25)

Prescriptions ministérielles pour l'évaluation

- Documents fournis: grille d'évaluation, fiches d'observation, bilan des compétences, règle de décision
 - À partir des 12 compétences (MEQ, 2001), plutôt que celles figurant au règlement (RLRQ c. I-13.3, r. 2, art. 16)
- Observation des compétences à partir de trois outils proposés
 - Observation, entretiens de groupe et individuel, portfolio

Honnêtement c'est très compliqué. [...] C'est pas mal irréaliste! [rires] Selon moi. [...] Wow! C'est quelque chose! Il faudrait vraiment que la direction de l'école... bah... soit là pas mal... pas mal tout le temps pour cette personne. Ce qui est totalement, complètement fou! Fou! Irréaliste à tous les niveaux.
(Galyna, direction, école primaire)

Absence des conditions requises : un problème déjà documenté

Comme là par exemple, disons ce matin faut qu'on évalue un enseignant. Mais là y'a un ouvrier qui est là. Mais mon concierge est pas là, pis il veut savoir c'est où la valve pour l'entrée d'eau. [...] T'sais c'est à ce niveau-là dans le fond. Et le naturel d'une direction d'école fait qu'on ne peut pas être entièrement dédié à un dossier. Et c'est comme si ce dossier-là des ressources humaines est extrêmement, je dirais, important. Pis y'est un peu laissé... Ben pas laissé à l'abandon... On prend comme acquis que ça va être bien mené, alors que pour toutes sortes de causes extérieures font que des fois c'est difficile de toujours... bien le mener là. (Luc, direction, école secondaire)

- Manque de disponibilité de la **direction** d'école (CSE, 1991) ... ou lourdeur du processus d'évaluation et charge de travail
 - Cumul des différents outils
 - Autres tâches
 - Information parfois tardive (selon les CS)

Partage de l'information et des responsabilités

Dans les documents ce qu'ils disent c'est que c'est de la responsabilité de l'enseignant d'arriver dans l'école et de dire : « je suis dans le programme du stage probatoire. J'aurai besoin... » Pis dans mon expérience, ça, c'est jamais arrivé. (Karine, direction, école primaire)

La commission scolaire dit que je dois être évaluée [...] sur le formulaire envoyé à la direction. Moi je ne suis pas avertie. C'est la direction qui est avertie. Une chance qu'ils sont gentils, ils nous le disent au moins. (Elena, enseignante)

- Ambiguïtés et méconnaissance du fonctionnement
 - Selon la documentation ministérielle: responsabilité de l'enseignant-e
 - Selon le règlement : obligation d'évaluation des directions

Équilibre entre les obligations, les responsabilités et les droits

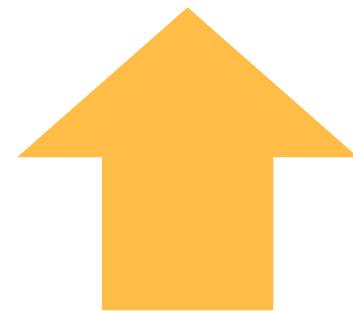
Je ne peux pas superviser ça pendant deux semaines... Ça ne rend pas justice à personne, tant à l'évaluateur qu'au candidat au brevet. Mais si jamais, je me positionne en disant : « Moi l'évaluation c'est un geste professionnel, puis pour porter mon jugement j'ai besoin de toutes les traces pour le faire ». Pis je dis : « Ben regarde, il reste deux semaines-là. Je viens de l'apprendre. Est-ce que vais porter un jugement? » [...] Il me manque des informations. (Karine, direction, école primaire)



Obligation des directions
*d'évaluer et
d'accompagner*

Poser un acte professionnel

Droit des
enseignant-es
de voir leur
stage
sanctionné



Des problèmes structurels laissés en plan

Conditions de travail en début de carrière : emploi à statut précaire, temps partiel et pas toujours dans leur champ de formation (CSE, 1991)

Aucune disposition dans la LIP relative aux **responsabilités des commissions scolaires** par rapport aux stages probatoires (CSE, 2006)

Pas d'**ententes négociées avec les syndicats** pour favoriser le mentorat par des enseignant-es (CSE, 2006)

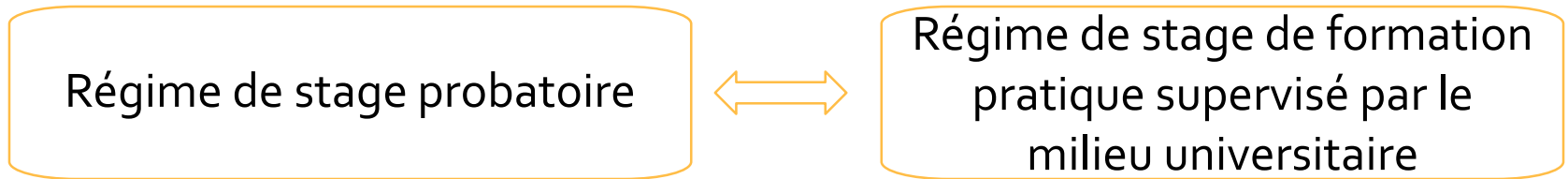
- Délicat pour un enseignant-e syndiqué de faire appel au mentorat par un autre enseignant syndiqué

Les conditions d'évaluation nuisent à **l'insertion professionnelle**

- Enjeu de premier plan pour limiter le **décrochage enseignant et la pénurie** (CSE, 2006)

Une question d'équité

- 1 ■ Une différence de traitement mal justifiée (CSE, 2006)



- Conditions de réalisation
- Ententes négociées avec les syndicats du personnel enseignant et disposition habilitante dans la LIP (art. 261.1) pour des ententes avec le milieu universitaire (CSE, 2006)
- Depuis 2006, les universités peuvent offrir un stage supervisé
 - Après une tentative à l'Université de Montréal (Provencher et Lepage, 2015; Provencher et al., 2016): statu quo

2

Besoin de mécanismes de régulation pour garantir l'équité de l'évaluation des stages probatoires, d'un établissement à l'autre ou d'une commission scolaire à l'autre (CSE, 2006)

Moi j'ai déjà eu sur cette liste-là [envoyée par la commission scolaire] des enseignants qui avaient par exemple 1300 [heures]. Y'avaient jamais eu d'évaluation! Mais ça, ça veut dire qu'ils auraient pu avoir leur brevet bien avant!

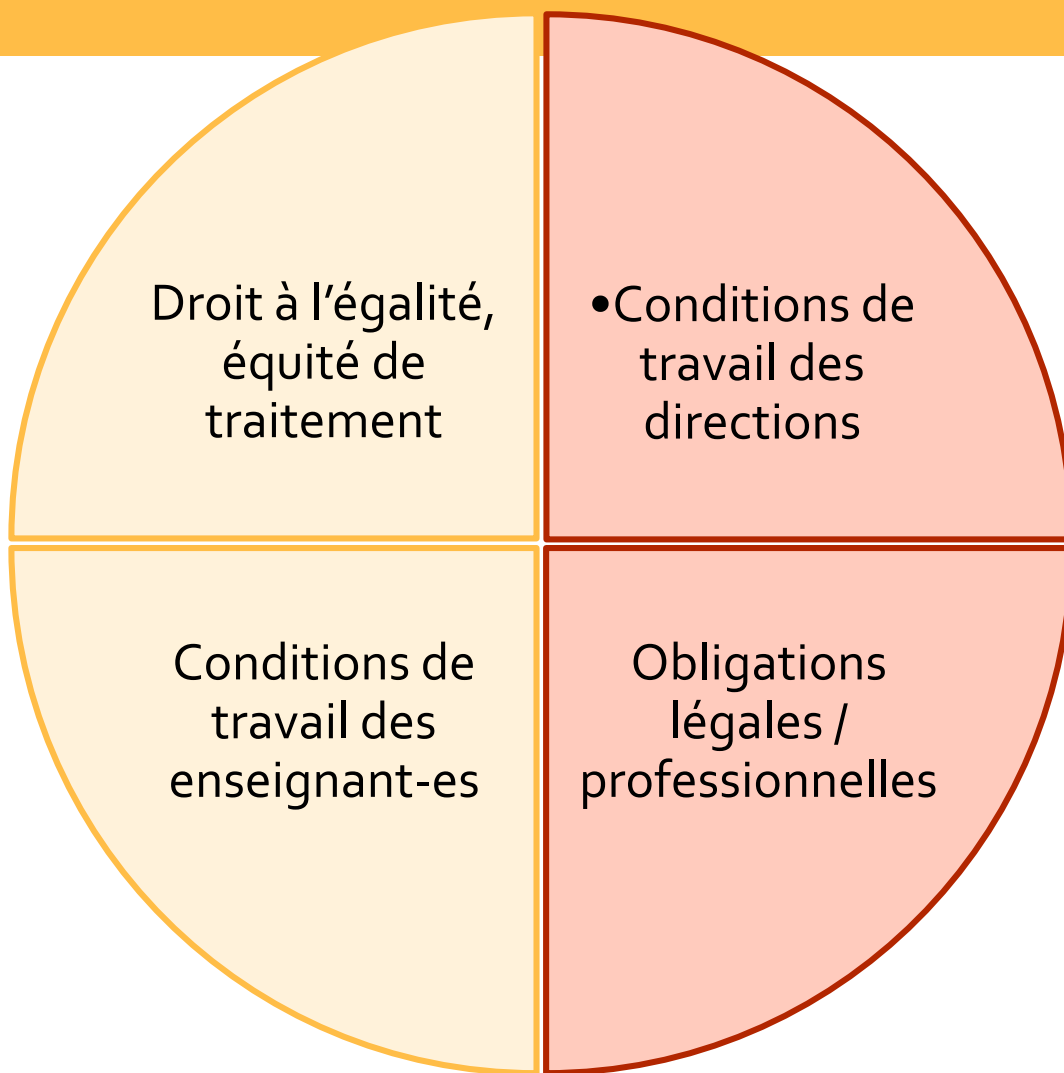
(Karine, direction, école primaire)

[La direction] est venue m'observer dans la classe deux fois. On a discuté, on a écrit sur un formulaire, toutes les observations positives, négatives... Mais il fallait finaliser ce formulaire. Elle était occupée. Elle m'a dit : « Je vais le faire au mois de juillet ». Au mois de juillet, elle m'a dit : « Ben finalement j'ai décidé de faire juste la première partie. La deuxième tu vas la faire à un autre moment donné. Tu étais juste à 20% dans mon école. » [...] Elle aurait pu la faire. Mais puisque j'étais à 20%, elle a pris ses précautions... ou je ne sais pas quoi.

(Elena, enseignante)

Un cas pour interroger la décentralisation de la gestion des ressources humaines

Comment poser un jugement professionnel et éviter d'accentuer les disparités de traitement et l'arbitraire?



Merci! Place à la discussion!

Pour me joindre: julie.larochelle-audet@umontreal.ca

Cette thèse a été financée par une bourse d'études supérieures du Canada Joseph-Armand Bombardier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et une bourse de doctorat en recherche du Fonds de recherche du Québec – Société et culture.