

# Le bulletin du **GRIDE**

De la théorie à la pratique

## Les préoccupations des directions d'établissement d'enseignement du Québec : état des lieux et perspectives

**Michel Lacasse**, candidat au doctorat Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

**Louise Clément**, professeure titulaire, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

**Alice Levasseur**, professeure, Faculté d'éducation, Université d'Ottawa

**Marie-Michèle Roy**, candidate au doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

**Marie-Christine Rivest**, professeure, Département des sciences de l'éducation, Université du Québec en Outaouais

Les directions d'établissement d'enseignement (DÉ) occupent une position stratégique dans le réseau scolaire québécois, assurant à la fois la gestion administrative et pédagogique sous leur responsabilité (Bernatchez, 2011 ; Cattonar et al., 2007). Selon une récente étude menée par l'Institut national de santé publique du Québec (2025), le personnel-cadre du système de l'éducation (incluant en grande partie les DÉ) est exposé à divers risques psychosociaux. Parmi ceux-ci figurent une charge de travail élevée et des difficultés à concilier travail et vie personnelle. Ces facteurs peuvent contribuer à une détresse psychologique liée au travail, entraînant des conséquences, telles qu'un taux accru d'absentéisme et une intention grandissante de quitter leur emploi (Rivest et Clément, 2025). Pour mieux comprendre les facteurs contribuant à la détresse des DÉ et proposer des pistes de réflexions et d'intervention adaptées, il est pertinent de s'attarder à leurs préoccupations. Afin de brosser un portrait des principales préoccupations des DÉ du Québec, un sondage a été réalisé entre novembre et décembre 2024 auprès de 623 DÉ, membres de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES), de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE) et de la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE). Au moment de répondre au sondage, les personnes participantes ont été invitées à nommer leurs principales préoccupations des quatre dernières semaines.

### Ce que nous dit la recherche

L'étude des défis auxquels les DÉ sont confrontées est bien documentée. Tamadoni et al. (2021) ont mené une recension des écrits scientifiques et ont analysé 169 articles publiés entre 2001 et 2020 dans plus de 40 pays. Ils ont recensé 734 défis, classés en quatre catégories : les défis contextuels (p. ex. le manque de ressources, les inégalités quant au genre des individus [personnel/élèves]) ; les défis liés aux rôles et aux actions des DÉ (p. ex. la charge de travail excessive, la démotivation) ; les défis organisationnels (p. ex. la démobilisation et la pénurie du personnel) ; et les défis liés aux élèves (p. ex. leur discipline, leur faible performance scolaire). Bien qu'elle fournisse un éclairage pertinent sur la diversité des défis, voire des préoccupations vécues par les DÉ, cette recension adopte une approche généraliste et ne tient pas compte des données de recherche issues de la francophonie, ce qui restreint l'analyse des préoccupations dans une perspective propre au Québec. Nous avons donc pris appui sur le modèle proposé par Cattonar et al. (2007) afin d'analyser les préoccupations des DÉ.

### Principales préoccupations exprimées

L'analyse des préoccupations exprimées par les DÉ du Québec permet de décliner celles-ci en six grandes catégories (1-travail pédagogique, 2-gestion des ressources, 3-gestion des relations internes, 4-gestion des relations externes, 5-facteurs de nature interne, 6-facteurs de nature organisationnelle) et de souligner l'importance relative des trois plus importantes.

Premièrement, les préoccupations les plus fréquentes (37 %) concernent la **gestion des relations internes** (les relations avec les élèves et le personnel enseignant et la gestion du personnel non enseignant). Celles-ci sont plus spécifiquement nommées par les DÉ comme étant associées au climat de travail entre le personnel enseignant et de soutien, à la communication interne et à la prise de décision collaborative, aux défis liés à



l'engagement et à la motivation des équipes pédagogiques ainsi qu'à un soutien offert quant à la santé psychologique du personnel scolaire. La place prépondérante de cette préoccupation témoigne du rôle crucial des DÉ quant à l'instauration d'un climat scolaire favorable et des défis qui y sont associés (Poirel et al., 2024).

Deuxièmement, la question de la gestion des relations internes est suivie de près par celle de la **gestion des ressources** (32 %). Les préoccupations des DÉ associées à cette catégorie incluent l'insuffisance des ressources financières, matérielles et technologiques. À cela s'ajoute la pénurie de personnel enseignant et de soutien que l'on peut attribuer à des difficultés de recrutement et à leur attrition. De plus, les exigences administratives et pédagogiques auxquelles font face les DÉ sans pour autant être compensées par des ressources professionnelles alourdissent leur charge de travail et complexifient les relations humaines dans l'exercice de leurs fonctions (Poirel et al., 2016).

La troisième préoccupation la plus importante (15 %) partagée par les DÉ concerne des **facteurs de nature organisationnelle** ; notamment la lourdeur de la fonction, associée aux exigences (p. ex. charge de travail, charge mentale, manque de temps), aux conditions (de travail et salariales), aux heures supplémentaires, aux difficultés de concilier le travail et la famille ainsi qu'aux établissements caractérisés par une grande diversité culturelle.

## Pistes de réflexion et d'action

Le portrait de ces principales préoccupations des DÉ du Québec révèle une réalité marquée par une variété de défis. Bien que moins représentées dans les résultats de ce sondage, les préoccupations liées au travail pédagogique (7 %), à la gestion des relations externes (6 %) et à des facteurs de nature interne (1 % ; p. ex. manque de motivation, épuisement émotionnel) méritent non moins une attention particulière.

En somme, il serait pertinent de suivre l'évolution des préoccupations des DÉ au fil du temps, en les comparant selon une période donnée au cours d'une même année (p. ex. chaque trimestre) ou d'une année à l'autre. Un tel suivi permettrait de mettre en lumière les tendances et les transformations liées aux changements constants dans le système scolaire. Ce faisant, des leviers d'actions pourraient être définis et partagés aux associations de DÉ, aux responsables des DÉ dans les centres de services scolaires ainsi qu'aux décideurs politiques afin de mieux répondre aux besoins identifiés et de contribuer à une meilleure organisation du travail des DÉ.

Sous la direction de :

**Emmanuel Poirel**, professeur, Université de Montréal

**Andréanne Gélinas-Proulx**, professeure, Université du Québec en Outaouais

**Karyne Gamelin**, professeure, Université de Sherbrooke

## Références

Bernatchez, J. (2011). La formation des directions d'établissement scolaire au Québec : apprendre à développer un savoir-agir complexe. *Télescope*, 17(3), 158-175. [http://www.telescope.enap.ca/telescope/docs/index/vol\\_17\\_no\\_3/telv17n3\\_bernatchez.pdf](http://www.telescope.enap.ca/telescope/docs/index/vol_17_no_3/telv17n3_bernatchez.pdf)

Cattonar, B., Lessard, C., Blais, J. G., Larose, F., Riopel, M. C., Tardif, M. et Bourque, J. (2007). *Les directeurs et les directrices d'école au Canada : contexte, profil et travail. Enquêtes pancanadiennes auprès des directions et des enseignants d'écoles primaires et secondaires (2005-2006)*. Rapport de recherche. Québec : Statistique Canada, Chaire de recherche du Canada sur le personnel et les métiers de l'Éducation et Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante.

Institut national de santé publique du Québec-INSPQ. (2025). Étude menée auprès du personnel scolaire du Québec sur l'état de santé mentale et l'exposition aux risques psychosociaux du travail. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3613-sante-mentale-risques-psychosociaux-travail-enseignement-public.pdf>

Poirel, E., Sénéchal, C., Savoie, A., Brunet, L., Théorêt, M., St-Germain, M. et Durand, J.-C. (2016). Professionnalisation et santé chez les directions d'établissement scolaire : entre tensions du métier et construction d'une identité professionnelle. Dans *Éducation et vie au travail : Perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle* (p. 215-252). Presses de l'Université Laval.

Poirel, E., Clément, L., Gélinas-Proulx, A., Gamelin, K., Naimi, R., Rivest, M.-C., Lacasse, M., Legault, K., Ouellet, C. et Prévost, N. (2024). *2e Rapport d'enquête sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec*. Groupe de recherche et d'intervention sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement (GRIDE). <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4911914>

Rivest, M.-C. et Clément, L. (2025, mai). Work Characteristics and Wellbeing in Relation to School Principals' Intention to Quit: A Systematic Literature Review. *Actes de colloque dans le cadre du congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)* [division des ressources humaines], Waterloo, Ontario, Canada.

