



**LES DISCOURS DES DIRECTIONS
D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT
AU QUÉBEC SUR LA GESTION DES
ACTIVITÉS ÉDUCATIVES RÉVÈLENT-ILS
UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE
PARTAGÉE?**

Pierre Lapointe, André Brassard et Chantal Fortier

Université de Montréal, Dép. d'administration et fondements de l'éducation

82^e congrès de l'ACFAS

Montréal, 13 mai 2013

Innovation, changement et créativité en gestion de l'éducation : quelle convergence entre pratique et recherche?

Contexte de l'étude

- ✦ L'autorité centrale du système éducatif au Québec mise fortement sur l'implication des directions d'établissement dans la gestion des activités éducatives ou sur leur leadership pédagogique pour assurer la réussite des élèves.
- ✦ Depuis 1988, la Loi sur l'instruction publique du Québec établit la fonction du directeur d'école de la manière suivante :

Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur d'école s'assure de la qualité des services éducatifs dispensés dans l'école. Il assure la direction pédagogique et administrative de l'école... (Gouvernement du Québec, 1988).
- ✦ L'évolution de la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec est marquée, par une tension entre le rôle de responsable pédagogique et de gestionnaire des ressources (Brassard, 2009).

Contexte de l'étude

- ✦ Plusieurs études empiriques ont analysé l'exercice de la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec, notamment par rapport à la gestion des activités éducatives, dans le but de rendre compte de la capacité des directions à s'acquitter de leurs responsabilités en cette matière (par ex., Archambault et *al.*, 2012; Brassard, 2004, Lapointe et *al.*, 2011; St-Germain, 2013).
- ✦ De cette manière, les chercheurs donnent la parole aux directions d'établissement sur des enjeux de l'exercice de leur métier qui apparaissent pertinents sur le plan scientifique, social ou professionnel. Mais que disent les directions à leurs collègues, plutôt qu'aux chercheurs, lorsqu'ils prennent la parole? Quelle importance accordent-elles alors à la gestion des activités éducatives?

Questions de recherche

Notre recherche s'appuie sur une recension des articles parus au Québec depuis 1988 dans des revues professionnelles au sujet des directions d'établissement d'enseignement. À partir de ce corpus, cette communication présente les résultats d'une analyse de textes rédigés par des directions d'établissement ou par des auteurs qui rapportent leur propos.

Elle vise à répondre aux questions suivantes:

- Quelles sont les représentations entretenues par les DE à propos de la gestion des activités éducatives?
- Au regard de ces représentations, dans quelle mesure peut-on constater une identité professionnelle partagée par les membres de ce groupe, une identité virtuelle, pour reprendre l'expression de Dubar (2013)?
- Enfin, toujours selon les propos des DE, dans quelle mesure peut-on constater que ces représentations sont liées aux prescriptions légales ou en correspondance avec celles-ci, c'est-à-dire à l'identité virtuelle prescrite?

Cadre de référence

Gestion des activités éducatives

L'ensemble des interventions directes ou indirectes d'un directeur d'établissement portant sur les activités d'aide à l'apprentissage

(Brassard et coll., 2004; Lapointe et coll., 2011).

Les activités d'aide à l'apprentissage portent sur l'enseignement et le soutien au parcours scolaire (Lapointe et coll., 2013; Royal, 2013)

- Les activités d'enseignement se rapportent aux actions des enseignants vis-à-vis des élèves, elles se réalisent principalement en classe et s'étendent aussi à la planification des cours, à l'évaluation des apprentissages, aux choix des méthodes et du matériel didactique.
- Le soutien au parcours scolaire réfère à diverses activités d'accompagnement ou d'animation des élèves et de concertation réalisées en collaboration avec le personnel de l'école.

Identité professionnelle

- En bref, l'identité professionnelle est la réponse construite, plus ou moins explicite, souvent changeante, jamais définitive que tout individu apporte à la question suivante : qui suis-je en tant qu'exerçant telle occupation (emploi ou métier)?
- L'identité professionnelle est la résultante de deux processus hétérogènes, de deux mécanismes d'identification : identité virtuelle et identité réelle (Dubar, 2013).

Cadre de référence

Identité professionnelle virtuelle

- Chacun est identifié par autrui au moyen d'actes d'attribution qui visent à définir ce que le sujet de cette attribution « est ». L'« autrui » en question est le groupe professionnel, des agents en relation avec le sujet, une ou des institutions.
- Les attributions consistent en des discours portant sur la nature de l'occupation, la manière de l'exercer, les exigences auxquelles chacun doit satisfaire en l'exerçant, le rapport à entretenir avec les bénéficiaires de l'exercice de l'occupation et avec les collègues ainsi que sur les attentes que les membres du groupe peuvent légitimement entretenir en retour de l'exercice de cette occupation. Elles portent également sur le statut de cette dernière dans la société.
- De la sorte, la nature de la fonction de direction d'établissement, telle que défini dans la Loi sur l'instruction publique, renvoie à l'identité virtuelle prescrite.

Cadre de référence

Identité professionnelle réelle

- Le résultat d'un processus d'incorporation, d'intériorisation active des identités virtuelles par les individus, processus intimement lié aux « trajectoires sociales par et dans lesquels les individus se construisent des identités pour soi » (Dubar, 2013, p. 107). Ces identités pour soi correspondent à ce que se disent les membres du groupe professionnel sur eux-mêmes à propos de ce qu'ils sont ou veulent être en tant qu'exerçant l'occupation.

Méthodologie

Analyse documentaire

- *Le Point en administration de l'éducation* (1999 à 2012)
- *Vie pédagogique* (1988 à 2012)

Démarche d'analyse

- Consultation de tous les numéros des revues
- Étapes de sélection des articles
 - Recenser tous les articles traitant directement ou indirectement du travail des directions d'établissement et des articles rédigés par des directions.
 - Répertorier les textes rédigés par des directions d'établissement et ceux écrits par d'autres types d'auteurs, mais qui mentionnent des propos des directions (par ex., extraits d'entrevues).

CATÉGORIES ET NOMBRE D'ARTICLES RECENSÉS SUR LE TRAVAIL DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT

Catégories d'articles	Le Point en administration de l'éducation (1999-2012)	Vie Pédagogique (1988-2012)
Articles rédigés par des directions	45	38
Articles rédigés par d'autres types d'auteurs qui rapportent des propos des directions	3	34
Total	48	72

Thèmes des discours des directions

- ❖ Une gestion centrée sur les personnes
- ❖ Un rôle de leader
- ❖ La gestion du changement
 - Gérer en contexte de changement
 - Difficultés liées à la gestion du changement
 - Stratégies de gestion du changement

Conceptions de la gestion des activités éducatives

Une gestion centrée sur les personnes

- Écouter, soutenir, valoriser, faire confiance au personnel
- identifier les forces et les faiblesses de chacun, respecter le rythme de tous
- Favoriser le développement professionnel et personnel
- Susciter le sentiment d'efficacité personnel

«...le chemin est tout tracé : écouter, accueillir et soutenir ceux et celles qui présentent des projets profitables aux élèves, les inciter à entretenir avec eux une relation propice à l'apprentissage et leur donner le goût d'améliorer leurs façons de faire. »

« Il importe de garder contact avec les connaissances les plus à jour en lisant de la littérature relative à l'éducation, des rapports de recherche, en assistant à des séances de travail et à des conférences, et en visitant d'autres organisations pour y découvrir des exemples de programmes. »

Conceptions de la gestion des activités éducatives

Assumer un rôle de leader

- Favoriser la réussite des élèves en influençant l'activité éducative
- Consulter le personnel, l'inciter à participer aux décisions
- Instituer une vision partagée de tous
- Assumer ses responsabilités

« C'est le rôle de la direction de proposer une vision » ou « ... un plan de... ».

« La gestion participative a pour conséquence de très longues rencontres avec le personnel, car tout est mis sur la table et toutes les idées visant la recherche de solutions sont bonnes. Conséquemment, les gens s'engagent, car ce qui a été décidé n'est pas imposé par la direction, mais vient d'une mobilisation commune. »

« La vision d'une direction d'école agira comme une boussole et permettra à tous de s'adapter à l'itinéraire choisi. »

Conceptions de la gestion des activités éducatives

La gestion du changement

Gérer en contexte de changement

- Réussir le changement
- Suivre l'évolution de la société, de la technologie
- Adhérer aux changements provenant des pouvoirs extérieurs
- Assumer l'implantation et la mise en œuvre des changements

« Comme équipe de direction, nous devons être conscients que le défi est de taille. Nous avons à soutenir une équipe d'enseignants dans un changement de paradigme et de perception face à l'éducation. »

« L'école publique se voit confrontée à d'innombrables défis, dont celui d'innover et d'oser faire autrement pour réussir à offrir ce qu'on attend d'elle et, plus difficile encore, de faire mieux que la compétition. »

Conceptions de la gestion des activités éducatives

La gestion du changement

Difficultés liées à la gestion du changement

- Résistance du personnel
- Roulement du personnel
- Insuffisance des ressources
- Absence de collaboration ou de concertation entre les membres du personnel
- Contraintes d'horaire
- Lourdeur et complexité du changement (ex., Renouveau pédagogique)
- Manque de temps

« Au début, avec l'arrivée de la réforme, ce fut le choc des valeurs, des croyances, des perceptions. Les visées et les orientations de cette réforme heurtaient le point de vue de certains enseignants dans leur façon de voir leur travail. »

Conceptions de la gestion des activités éducatives

La gestion du changement

Stratégies de gestion du changement

- Stratégie des petits pas, prendre le temps nécessaire
- Miser sur le personnel convaincu pour entraîner les autres membres par la suite
- Différencier, adapter la mise en œuvre, respecter les phases du changement
- S'assurer que le personnel reçoit la formation appropriée, favoriser la formation continue, permettre aux participants d'expérimenter les concepts appris

« Finalement, il faudra être patient, convaincant et convaincu. Rêver et avoir des projets, mais à très petit pas. »

« Nous nous devons de créer des relations qui permettent à ces divers personnels [enseignants et intervenants] de nous faire connaître en tout temps leurs préoccupations et les problématiques vécues et de nous proposer des pistes de solution que nous savons axées sur des pratiques concrètes. »

Les prescriptions légales et l'exercice de la fonction: l'identité virtuelle prescrite

- Les directions évoquent très rarement la LIP dans leurs discours.
- Les prescriptions formelles qui s'adressent à l'établissement sont apparemment intériorisées; il n'est pas nécessaire d'en parler ou il est acquis que les lecteurs connaissent ces prescriptions et savent référer les actions à celles-ci.

Conclusion

- L'examen des articles parus dans les deux principales revues professionnelles québécoises en éducation, durant les 25 dernières années, montre que, de manière récurrente, une large place est accordée par les directions à la gestion des activités éducatives.
- L'examen de ces publications révèle des similitudes dans le discours des directions sur la conception de la fonction, la manière de l'exercer et le contexte dans lequel il s'exerce qui mettent en lumière une certaine identité professionnelle virtuelle véhiculée par ces derniers.
- Les auteurs reconnaissent que diriger un établissement, c'est diriger dans un contexte de changement. Le leader doit mettre en œuvre ces changements et accorder de l'importance à la gestion des activités éducatives.
- Limite de l'étude: la plupart des sujets traités dans les articles recensés sont choisis par les comités éditoriaux des revues. En conséquence, il est possible que l'échantillon des DE dont les textes ont été publiés ou dont les propos sont rapportés soit plus ou moins représentatif de l'ensemble du groupe des DE.

Conclusion

- **Les discours des directions véhiculent des propositions qui font échos à celles avancées dans le courant de recherche dominant en administration de l'éducation au Canada et qui prend sa source dans la conception centrée sur les besoins humains (Brassard, 1966; Hargraves et Fullan, 2012; Leithwood, Louis, Anderson et Walhlstrom, 2004; Leithwood, Harris et Hopkins, 2008).**
- **Dans quelle mesure l'identité professionnelle virtuelle de la fonction de direction, telle que mise en avant par les auteurs des articles répertoriés, est-elle intériorisée par l'ensemble des directions du Québec et incarnée dans leurs pratiques?**
- **Des recherches québécoises montrent qu'il y a des différences dans la façon dont les directions conçoivent leur occupation et dans la manière dont il l'exerce (Brassard et coll. 2004).**
- **L'importance accordée en principe à la gestion de l'activité éducative ne se traduit pas nécessairement en manifestations observables. Les témoignages des directeurs à ce sujet ne sont pas entièrement confirmés par les acteurs avec lesquels ils sont en relation (Lapointe et Archambault, 2014; Lapointe et coll., 2011).**

Principales références

- Archambault, J., et Garon, R. (2012). Elementary School Principals in Low-Socioeconomic-Status Schools: A University-Based Research Program Designed to Support Mandated Reform. *International Journal for Leadership Education*, 15(1), 1-22.
- Brassard, A. (2009). De principal d'école ou supérieur à directeur d'établissement au primaire et au secondaire (1840-2009). *Le Point en administration scolaire*, 12(1), 9-15.
- Brassard, A., Cloutier, M., De Saedeleer, S., Corriveau, L., Fortin, R., Gélinas, A., & Savoie-Zack, 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*, XXX(3), 487-508.
- Dubar, C. (2013). *La socialisation*. 4^e Éd., Paris : Armand Colin
- Lapointe, P. et Archambault, J. (2014). Regards sur la gestion éducative des directions d'établissement d'enseignement primaire au Québec. M. Garant et C. Letor (Dir.), *Encadrement et leadership : nouvelles pratiques en éducation et formation* (pp. 34-43). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Lapointe, P., Brassard, A., Garon, R., Girard, A., et Ramdé, P. (2011). Les perceptions des enseignants et des directeurs sur la gestion de l'activité éducative et leur impact sur l'environnement socioéducatif de l'école. *Revue canadienne de l'éducation*, 34(1), 179-214.
- St-Germain, M. (2013). *Étude des divergences entre le temps réel et le temps de travail souhaité par les directions d'établissement d'enseignement*. Montréal, Québec: Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement.