

Les préoccupations des DÉ et le choix de leurs stratégies dans un contexte de GAR

Martine Cloutier

Université du Québec à Trois-Rivières

ACFAS 2014

Introduction

- Présentation des premiers résultats d'un projet de recherche en cours mené auprès de DÉ du primaire.
- **But:** Documenter l'expérience de gestion, dans le contexte de la GAR, 5 ans après son implantation, par l'analyse de deux variables:
 - Les préoccupations exprimées à l'égard de la GAR;
 - Les stratégies mises en œuvre dans les écoles en lien avec la GAR.

Plan de présentation

- Le contexte et la problématique
- Question et sous-questions de recherche
- Concept de préoccupation
- Méthodologie
- Résultats sommaires sur les préoccupations

Le contexte de la GAR

- Implantation de la GAR en 2008
 - Souci d'amélioration de la réussite et de la persévérance scolaires
 - Accent sur l'obligation de résultats plutôt que sur les façons de faire
 - Intérêt pour ce qui est mesurable, ce qui exclut ce qui ne l'est pas...
 - Reddition de comptes: transparence

Le contexte de la GAR

- La GAR, c'est aussi un dispositif d'alignement stratégique qui sollicitent deux mécanismes:
 - L'emboîtement du projet éducatif et du plan de réussite dans le processus de planification stratégique du MELs et de la CS;
 - La contractualisation qui contribue à cibler les résultats recherchés et qui marque l'insistance sur leur atteinte.
 - Source: Brassard, Lusignan et Pelletier, dans Maroy, 2013.

Le contexte de la GAR

- Les effets de la GAR sur le rôle des DÉ :
 - De nouvelles compétences à développer: élaboration d'indicateurs; interprétation de données statistiques; reddition de comptes;
 - Un leadership qui conduit à faire participer tous les acteurs de l'école ; faire travailler en collaboration; favoriser la prise en charge collective de la réussite des élèves;
 - Source: Dembélé et al. dans Maroy, 2013.

Le contexte de la GAR

- La GAR entraîne les DÉ dans un processus:
 - lourd, prescriptif et qui laisse peu de marge de manœuvre;
 - éloigné du modèle de décentralisation annoncé;
 - qui place la DÉ entre la CS et les enseignants;
- Cette situation est forcément source de préoccupation pour les DÉ qui se trouvent à la fois destinataires et facilitatrices de la mise en place des mécanismes associés à la GAR.

Problématique

- Les DÉ exprimeraient différentes préoccupations à l'égard d'un changement, comme la GAR, tout au long du processus d'appropriation de ce mode de gestion;
- Comprendre ce qui les préoccupe au cours du processus est crucial pour leur permettre de s'approprier le modèle et pour comprendre leur agir (le choix de leurs stratégies) ;

Question et sous-questions

- Quels sont les effets de la GAR sur la gestion des écoles primaires du Québec?
 - Quelles sont préoccupations et les objets de préoccupation des DÉ à l'égard de la GAR?
 - Quelles sont les stratégies de gestion des DÉ?
 - Les stratégies associées aux préoccupations; les stratégies découlant du volet prescriptif de la GAR; les autres stratégies;

Le concept de préoccupation

- Un souci, une inquiétude, un questionnement par rapport à un élément spécifique associé à un changement: un nouveau programme; un nouveau modèle de gestion (GAR); un rôle de facilitateur;
- La préoccupation intègre une dimension affective et une autre, plus forte, de nature cognitive, qui favorise une meilleure expression du vécu du changement;
 - Ce qui facilite l'accompagnement du processus d'appropriation du changement

Source; Bareil, 2004a

Le concept de préoccupation

- Une préoccupation se manifeste sous certaines conditions et est stimulée par la perception de l'individu, par ce qu'il connaît ou croit d'un objet ou d'une situation et pas nécessairement par l'état réel de cet objet ou de cette situation. (Hall, George et Rutherford, 1979);

Le concept de préoccupation

- Les préoccupations se présentent en catégories appelées « phases » qui évoluent tout au long du processus d'appropriation de la GAR (Hall et Hord, 1987);
- Chaque phase contient un certain nombre d'objets de préoccupations qui sont davantage contextualisés et liés à l'objet en particulier, comme la GAR (Meunier 2010);

Les phases de préoccupation

- Aucune préoccupation:
 - La DÉ ne se sent pas concernée par la GAR. Elle n'a pas de préoccupation à ce sujet.
- Préoccupations sur la GAR:
 - La DÉ se préoccupe des caractéristiques de la GAR: nature de la GAR, sa pertinence en lien avec la réussite des élèves.
- Préoccupations personnelles
 - La DÉ s'inquiète des incidences de la GAR sur elle-même et sur son rôle de direction.

Les phases de préoccupation

- Préoccupations managériales
 - La DÉ est préoccupée par les tâches associées à la GAR, par sa capacité individuelle à réussir sa mise en œuvre et s'interroge sur le soutien disponible.
- Préoccupations de résultats, d'effets
 - La DÉ est préoccupée par les impacts de ses approches de gestion pour mettre en place la GAR et en faire une approche qui favorise la réussite des élèves.

Les phases de préoccupation

- Préoccupation de collaboration
 - La DÉ est préoccupée par la collaboration et la coopération qu'elle peut avoir des autres acteurs de l'école: CE; enseignants; les autres DÉ; les cadres de la CS.
- Préoccupation d'amélioration (refocus)
 - La DÉ se questionne sur l'amélioration à apporter au modèle et/ou aux outils de la GAR.

Source: Bareil, 2004a; Hall et Hord, 1987; adaptation M. Cloutier.

Méthodologie

- La collecte de données : A-2013, soit 5 ans après la mise en place de la GAR, auprès de DÉ du primaire de la région de Québec.
- Questionnaire en ligne à tous les membres de l'AQPDE: 175 directions d'école primaire et 69 adjointes et adjoints
 - 35 énoncés sur les préoccupations
 - Adaptation d'un questionnaire de Hall et al. (1991)
 - Invitation à participer à une deuxième étape de la recherche : entretien sur les préoccupations et les stratégies

Méthodologie

- Taux de participation à la première étape: 12%
- 70.6 % des répondants étaient là en 2008 et ont suivi le processus de mise en œuvre de la GAR;
- 29.4% sont arrivés en cours d'implantation.

Échantillon

Sexe

- 19% Homme
- 81% femme

Âge

- 16% ; 30 et 39 ans
- 42% ; 40 et 49 ans
- 42% ; 50 et 59 ans

Fonction

- 71% à la direction
- 29% direction adjointe

Expérience

- 30% - moins de 5 ans
- 70% - plus de 5 ans

Résultats

- Les préoccupations exprimées comme étant les plus intenses pour les DÉ, 5 ans après l'arrivée de la GAR;
- Les objets de préoccupation associés à chaque phase de préoccupation;
 - L'énoncé correspondait, bien, très bien et parfaitement bien à la situation de la DÉ

Les préoccupations les plus intenses

- Aucune préoccupation: 0%
- Préoccupations sur la GAR: 3%
- Préoccupations personnelles: 9%
- **Préoccupations managériales: 46%**
- **Préoccupations de résultats, d'effets: 24%**
- Préoccupation de collaboration: 9%
- Préoccupation d'amélioration : 9%

Les objets de préoccupation

Aucune préoccupation :

- 92% affirment qu'il y a des dossiers autres que la GAR et la CGRÉ qui retiennent leur attention à ce moment-ci;
- 48% passent peu de temps à penser à la GAR et la CGRÉ.

Les objets de préoccupation

Les préoccupations sur la GAR : 3%

- 52% aimeraient avoir plus d'informations sur le modèle de GAR en milieu scolaire;
- 32% ont besoin de mieux comprendre la vision de leur CS en ce qui concerne la GAR;
- 45% ont besoin de mieux comprendre l'utilisation et l'interprétation des indicateurs intégrés à la CGRÉ;
- 17% se demandent qui peut les renseigner, dans leur CS, au sujet des différents aspects de la GAR.

Les objets de préoccupation

Les préoccupations personnelles: 9%

- 73% se disent préoccupés par le rôle qu'ils doivent assumer, comme DÉ, en lien avec la GAR;
- 51% trouvent difficile d'adapter leur style de gestion à la GAR;
- 60% sont préoccupés par les attentes de leur supérieur en ce qui concerne la CGRÉ;
- 18% sont préoccupés par le fait de devoir signer seul la CGRÉ de leur école.

Les objets de préoccupation

Les préoccupations managériales : 46%

- 81% ... par la surcharge de tâches administratives et les documents à produire en lien avec la CGRÉ;
- 84% ... par la disponibilité des RH, R\$, RM nécessaires pour atteindre les résultats de la CGRÉ;
- 62% trouvent difficile d'intégrer le processus de reddition de comptes à leurs activités de DÉ;
- 51% ont de la difficulté à bien utiliser les outils et statistiques mis à leur disposition pour faire le suivi de l'atteinte des objectifs de la CGRÉ de leur école.

Les objets de préoccupation

Les préoccupations d'impact des stratégies utilisées: 24%

- 68% se demandent si leur façon de travailler avec les enseignants leur permet de mieux intervenir pour favoriser la réussite des élèves;
- 68% se questionnent sur l'implication qu'ils réussissent à obtenir de la part du personnel de l'école et des membres du CE autour de la CGRÉ;
- 55 % se demandent si leurs stratégies de supervision pédagogique permettent d'atteindre directement les objectifs de la CGRÉ;
- 59% se demandent si leur façon d'intervenir permet le développement d'une attitude favorable des enseignants à l'égard de la GAR.

Les objets de préoccupation

Les préoccupations de collaboration : 9%

80% trouvent important de partager des idées ou des solutions, en lien avec la GAR, avec les gestionnaires de la CS;

77% aimeraient échanger avec les autres DÉ pour faciliter les processus de travail liés à la CGRÉ;

56% se demandent comment obtenir la collaboration de ceux et celles qui sont impliqués dans les actions mises en place pour atteindre les objectifs de la GAR;

48% sont préoccupés par la collaboration qu'ils réussissent à obtenir des parents et du CE en ce qui concerne la CGRÉ.

Les objets de préoccupation

Les préoccupations d'amélioration: 9%

- 72% pensent qu'il doit exister d'autres outils que la CGRÉ pour faire la reddition de comptes; (le plan de réussite)
- 60% pensent que d'autres approches de gestion sont plus appropriées que la GAR pour favoriser la réussite des élèves.

Analyse sommaire des résultats

(Questionnaire et entretiens)

Après 5 ans, les **préoccupations managériales** sont les plus intenses:

- souvent le cas chez les gestionnaires ;
- préoccupations : marge de manœuvre; ressources insuffisantes; lourdeur du processus ;
- comment amener ces DÉ à passer au niveau suivant de préoccupations?

Analyse sommaire des résultats

Le niveau d'appropriation de la GAR semble plus faible chez les DÉ qui expriment des **préoccupations sur la GAR** et des **préoccupations personnelles**.

Les DES savent que la GAR est là; qu'ils vont devoir s'y attaquer, mais ils ont d'autres dossiers à s'occuper;

Ceci est principalement le cas des nouvelles DÉ qui n'ont pu bénéficier des services d'encadrement qui ont été mis en place au début de l'implantation de la GAR.

Analyse sommaire des résultats

Les **préoccupations sur les effets des stratégies utilisées** et les **préoccupations de collaboration** sont plus étroitement associées à des comportements de soutien de la part des DÉ;

Les **préoccupations d'amélioration** suscitent la réflexion et la proposition de solutions pour alléger le processus;

MERCI À TOUS !!!
