

**La gestion des activités éducatives des directeurs et des directrices
d'écoles primaires dans le contexte de la réforme en éducation au Québec**

**Rapport de recherche présenté au Fonds québécois de la recherche sur la société et
la culture et au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport dans le cadre du
Programme d'actions concertées sur la persévérance et la réussite scolaires
(projet 2005-AC-103493)**

**Partenaires de l'action concertée : Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
(MELS) et le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC)**

par

**Pierre Lapointe, Roseline Garon, André Brassard,
Philippe Dupuis, Christa Japel et Luc Brunet**

Décembre 2009

**Université de Montréal
Faculté des sciences de l'éducation**

RÉSUMÉ

Depuis une décennie, le système scolaire québécois est engagé dans une démarche de modernisation de ses services éducatifs axée sur la réussite des élèves. Dans ce contexte, les directeurs d'école sont particulièrement interpellés en ce qui concerne la gestion des activités éducatives de leur établissement. Compte tenu des obligations que l'application de plusieurs aspects de cette réforme entraîne, leur travail peut désormais s'avérer plus difficile. En conséquence, il est important d'examiner leur situation professionnelle en tenant compte des conditions d'implantation de la réforme dans leur école.

Questions de recherche

Cette recherche veut répondre à trois questions principales : comment les enseignants et les directeurs perçoivent-ils la gestion des activités éducatives dans leur école? La gestion des activités éducatives est-elle liée aux caractéristiques des gestionnaires et des élèves, au fonctionnement de l'école et aux conditions d'implantation de la réforme? Enfin, quelle évaluation les enseignants et les directeurs font-ils de la mise en œuvre de la réforme?

Aspects méthodologiques

Lors d'une enquête, 138 directeurs et 421 enseignants d'écoles primaires francophones du Québec ont évalué la gestion des activités éducatives, le fonctionnement de leur établissement et différents aspects de la mise en œuvre de la réforme. L'évaluation des enseignants et des directeurs sur la gestion des activités éducatives de l'école mesure la fréquence des interventions du directeur dans cinq domaines de gestion (amélioration du rendement scolaire des élèves, supervision de l'enseignement, collaboration avec les

parents, soutien aux élèves à risque et promotion des orientations de l'école). Par exemple, à l'aide d'une échelle d'appréciation (jamais à très souvent), le répondant donne son avis par rapport à l'énoncé suivant : « Dans votre école, la direction ou l'équipe de direction présente les objectifs d'amélioration des apprentissages scolaires de l'école au personnel enseignant? »

Résultats

L'évaluation de la gestion des activités éducatives par les enseignants met en évidence les perceptions du personnel de l'école sur le travail quotidien du directeur. Selon ces évaluateurs, la fréquence à laquelle les directeurs interviennent en matière de gestion éducative est très variable. De même, ils jugent aussi que l'intensité des interventions des directeurs varie en fonction des domaines de gestion. Ainsi, les directeurs seraient plus engagés dans la réalisation d'interventions visant à assurer la collaboration des parents et le soutien aux élèves à risque que dans des actions liées à l'amélioration du rendement des élèves et à la supervision de l'enseignement.

Pour leur part, les directeurs jugent être très actifs en matière de gestion des activités éducatives. Ils rapportent intervenir plus souvent en ce qui concerne le soutien aux élèves à risque, la collaboration avec les parents et la supervision de l'enseignement comparativement aux domaines liés à l'amélioration du rendement des élèves et à la promotion des orientations de l'école.

L'analyse comparative de l'évaluation de la gestion par les directeurs et les enseignants met en évidence certaines similitudes, mais surtout des divergences de points de vue. Les directeurs considèrent être plus actifs que ne le croient les enseignants. De même, on note un faible degré d'accord entre l'évaluation du directeur et celle des

enseignants à l'intérieur de chaque école ce qui tend à montrer que ces deux types d'évaluateurs perçoivent différemment le travail de gestion accompli dans leur école.

L'évaluation de la fréquence des interventions liées à la gestion de l'école, selon les enseignants, varie en fonction des caractéristiques sociodémographiques des directeurs. Les gestionnaires plus âgés et plus expérimentés sont jugés moins actifs que leurs collègues plus jeunes et moins expérimentés au regard des interventions reliées à l'amélioration du rendement scolaire des élèves, à la collaboration avec les parents et au soutien aux élèves à risque. L'évaluation de la gestion des activités éducatives par les enseignants varie aussi en fonction des caractéristiques socioéconomiques des élèves, de la concentration d'élèves en difficulté et de la taille de l'école.

En général, les enseignants ont une vision plutôt positive du climat de travail, de l'application des règles de vie et de la participation des parents dans leur école. Par ailleurs, plus les enseignants jugent que le climat de travail dans leur école est positif ou qu'ils disent être satisfaits de leur situation professionnelle, plus ils rapportent que leur directeur est actif dans la gestion de l'école. Ces résultats suggèrent que la visibilité et l'engagement du directeur pourraient contribuer à améliorer la qualité des relations entre les membres de l'établissement et leur sentiment de bien-être.

Pour leur part, la majorité des directeurs rapportent être satisfaits de leur situation professionnelle. Cependant, il n'y a pas de relation significative entre la satisfaction professionnelle des directeurs ou leurs priorités de travail et l'évaluation de leur gestion par les enseignants.

Par ailleurs, cette étude considère l'opinion des enseignants et des directeurs sur l'implantation de différents aspects de la réforme et elle analyse les relations entre l'état

de cette mise en œuvre et la gestion de l'école. Plus les enseignants rapportent connaître et appliquer le programme de formation, travailler en équipe, réaliser le plan de réussite et croire que la réforme a un impact positif, plus ils estiment que leur directeur est actif dans la gestion des activités éducatives de l'école. Ces résultats tendent à corroborer le modèle théorique prédominant en administration de l'éducation selon lequel le directeur d'école, en tant qu'agent de changement, joue un rôle déterminant lors de l'implantation d'une réforme. Notamment, à l'intérieur de son établissement, il peut moduler l'application de plusieurs conditions de mise en œuvre d'une réforme et en tant que médiateur entre les enseignants et le système scolaire, il peut influencer les croyances des enseignants et leur motivation au travail en mettant en lumière le sens des changements opérés.

Enfin, lorsqu'ils évaluent l'état de la mise en œuvre de la réforme dans leur école, les directeurs émettent une opinion plus positive que les enseignants, mais ils sont très partagés quant à l'évaluation de l'impact du nouveau programme de formation sur la réussite éducative. En entrevue, ils expliquent la démarche des membres de leur école et ils cernent les principaux enjeux reliés à l'implantation de la réforme, sur le plan pédagogique, professionnel et organisationnel. Selon la majorité d'entre eux, les principaux enjeux de l'implantation de la réforme sont liés à la dimension professionnelle, c'est-à-dire au travail en équipe-cycle, au travail de l'équipe-école et à la formation des enseignants. Ainsi, l'engagement professionnel des enseignants et la formation continue constituent, à leur avis des éléments déterminants du succès de l'implantation de la réforme dans l'école.