

REVUE ERME

Enseignement et recherche en
administration de l'éducation

Vol. 4, n° 1, 2022

Conclusion

Caroline GAGNON

France GRAVELLE



Association pour le développement
de l'enseignement et de la recherche
en administration de l'éducation

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

Direction de la revue

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Nancy Lauzon, Université de Sherbrooke

Comité éditorial invité

France Gravelle, Université du Québec à Montréal
Caroline Gagnon, Université du Québec à Montréal
Marie-Hélène Masse Lamarche, Université du Québec à Montréal

Comité d'orientation

Yamina Bouchamma, Université Laval
Jocelyne Chevrier, Université de Sherbrooke
France Gravelle, Université du Québec à Montréal
Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Nancy Lauzon, Université de Sherbrooke
Emmanuel Poirel, Université de Montréal
Mélicha Villella, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Conception graphique et montage

Pascale Ouimet, rév. a.

Révision linguistique

Pascale Ouimet, rév. a.

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>.

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. À l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Pour nous joindre

Revue ERAdE

a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

ÉDITORIAL

Introduction

3 Caroline GAGNON, Université du Québec à Montréal (Canada)
France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

Conclusion

103 Caroline GAGNON, Université du Québec à Montréal (Canada)
France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

SCIENTIFIQUE

Recherche empirique

11 Le métier de chef d'établissement en France : entre travail prescrit, travail dérangé, travail empêché et travail réel

Richard ÉTIENNE, Université Paul-Valéry Montpellier 3 (France)

28 Analyse comparative entre le travail prescrit et le travail réel des directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec et en Ontario francophone

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)
Caroline GAGNON, Université du Québec à Montréal (Canada)

61 Gouvernance des établissements scolaires : quelle formation et quelles pratiques de direction en Côte d'Ivoire et au Québec

Madeleine TCHIMOU, Université du Québec à Montréal (Canada)

75 Analyser le travail des cadres scolaires à Genève : de la tâche prescrite aux paradoxes

Jean-Marc HUGUENIN, Université de Genève (Suisse)
Frédéric YVON, Université de Montréal (Canada)

PROFESSIONNEL

41 Les conventions des chefs d'établissement scolaire en Chine. L'adaptation des normes nationales et locales entre tradition et modernité

Min LIU, Université Normale de Pékin (Chine)
Romuald NORMAND, Université de Strasbourg (France)

ENTREVUE

93 Hélène Bourdages, ex-présidente de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

98 Danielle Boucher, ex-présidente de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)



Conclusion

Caroline GAGNON

Université du Québec à Montréal (Canada)

France GRAVELLE

Université du Québec à Montréal (Canada)

Depuis les dernières années, la fonction de direction d'établissement d'enseignement (DEE) a été caractérisée comme étant devenue lourde et complexe (*travail réel*), situation pouvant mener à des épisodes de stress et d'épuisement professionnel (Bessette et Toussaint, 2013; Étienne et Gravelle, 2020; Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015, 2019; Gravelle et al., sous presse; Poirel, 2009, 2012, 2014; Pelletier, 2016; Poirel et al., 2016; Poirel et Yvon, 2008, 2009a, 2009b, 2010, 2011; St-Germain, 2013). Avec ce dossier thématique, nous avons voulu présenter les écarts entre le *travail prescrit* et le *travail réel* des DEE œuvrant dans différents milieux scolaires à travers le monde en tenant compte de changements politiques et du contexte pandémique (COVID-19). En diffusant ce savoir pratique à toutes les DEE, grâce au libre accès à la revue, nous espérons favoriser un transfert de connaissances, tant au niveau scientifique que professionnel.

Le premier article a permis de poser un regard sur la diversité et le nombre important de tâches, qui empêchent et dérangent le travail prescrit, que doivent gérer les DEE françaises. Comme la formation à cette fonction prend principalement appui sur des prescriptions officielles du métier, définies par des gens éloignés du terrain, le chercheur propose de former sur le « réel du métier » qui repose sur la méthodologie de la didactique professionnelle (Pastré, 2011) et/ou de l'action située (Theureau, 2010).

L'écart entre le *travail prescrit* et le *travail réel* est également présent chez les DEE québécois et franco-ontarien, comme l'explique le second article. En effet, il appert que cet écart est creusé par la nouvelle structure organisationnelle qui complexifie et accroît notablement la tâche quantitative de ces DEE, par davantage d'imputabilité au cœur d'un processus démocratique. Conséquemment, elles doivent développer des habiletés politiques et des compétences complexes.

Les DEE chinoises, comme l'explique le troisième article, sont aussi soumises à une grande imputabilité en étant responsables de la performance des élèves, du développement professionnel des enseignants et de leur moralité, tout en entretenant de bonnes relations avec la communauté locale et les familles. De cette façon, ces DEE font face à de nouvelles épreuves dans leur travail quotidien alors qu'elles doivent user de différentes logiques d'action, afin de mettre en œuvre les directives du ministère, et ce, tout en répondant aux exigences morales et aux normes d'excellence.

Dans un autre ordre d'idées, le quatrième article, portant sur la comparaison entre les pratiques des DEE de la Côte d'Ivoire et du Québec, a permis de comprendre les effets de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel sur leur vie personnelle et/ou professionnelle. Si au Québec la formation et les pratiques professionnelles sont balisées par des cadres de références, en Côte d'Ivoire, ces aspects demeurent à définir clairement et formellement, afin d'outiller les DEE ivoirien.


Tout comme en Côte d'Ivoire, la tâche des DEE du primaire dans le canton de Genève demeure à définir clairement, au regard du cinquième article. En effet, une vision cohérente du fonctionnement du système scolaire doit être collectivement construite dans le but d'offrir des repères à ces directions dont le *travail réel* prend différentes formes selon le contexte.

Finalement, les deux entretiens réalisés avec mesdames Bourdages et Boucher, toutes deux ex-présidentes d'une association professionnelle, ont permis de comprendre à quel point les DEE sont engagées, passionnées et, surtout, font preuve d'une très grande « ouverture sur le monde »! Merci, mesdames, pour votre engagement, pendant plusieurs années, visant à atténuer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel des directions d'établissement d'enseignement!

RÉFÉRENCES

- Bessette, L. et Toussaint, P. (2013). Professionnalisation des directions d'établissement d'enseignement au Québec. Dans *Actes du 20^e de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Éducation (AFIRSE) – section Portugal* (p. 943-949).
- Étienne, R. et Gravelle, F. (2020). Le stress professionnel et la santé des personnels de direction. *Direction*, 269, 61-68. <https://www.snpden.net/wp-content/uploads/2020/08/direction269.pdf>
- Gravelle, F. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* [thèse de doctorat, Université de Paris-Est, France]. [Theses.fr. http://www.theses.fr/2009PEST0058](http://www.theses.fr/2009PEST0058)
- Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la fonction de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique au Québec? *Éducation et francophonie*, 40(1), 76-93. <https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2012-v40-n1-ef0137/1010147ar.pdf>
- Gravelle, F. (2013, aout). *Formation en situation de travail des directions d'établissement scolaire du Québec... une réalité à considérer!* [communication orale]. Congrès international de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF 2013), Montpellier, France.
- Gravelle, F. (2015). Être dirigeant scolaire à l'heure d'une gouvernance axée sur les résultats au Québec... situation qui peut épuiser... *La recherche en éducation*, 13, 5-20. <https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/larecherche/article/view/7355/5162>

- Gravelle, F. (2019). Bien-être des directions d'établissement d'enseignement : entre passion et usure du métier. *Direction*, 262, 47-49. <https://www.snpden.net/wp-content/uploads/2020/01/direction262.pdf>
- Gravelle, F., Étienne, R., Monette, J. et Gagnon, C. (sous presse). L'épuisement professionnel des directions et des chefs d'établissements : comparaison entre la situation québécoise et française. Dans F. Gravelle, R. Étienne, C. Gagnon et J. Monette (dir.), *Bien-être des personnels de direction en France et au Québec. Agir et faire agir pour surmonter les crises et changer*. JFD.
- Pastré, P. (2011). *La didactique professionnelle*. Presses universitaires de France.
- Pelletier, G. (2016). L'évolution de la gouvernance en éducation : enjeux et défis. *Éducation Canada*, 56(1). <https://www.edcan.ca/articles/levolution-de-la-gouvernance-en-education-enjeux-et-defis/?lang=fr>
- Poirel, E. (2009). *Les sources de stress professionnel, le vécu émotionnel et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec* [rapport de recherche]. Commission scolaire de Montréal et Fédération québécoise des directions d'école.
- Poirel, E. (2012, mai). *Pour de nouvelles compétences professionnelles chez les gestionnaires en administration de l'éducation : les compétences émotionnelles* [communication orale]. Colloque de l'ADERAE, État des lieux en administration de l'éducation, recherche, formation et perspectives, 80^e Congrès de l'ACFAS, Montréal, Canada. <https://www.acfas.ca/app/congres/80/programme/colloques/38642>
- Poirel, E. (2014). Stress et bien-être chez les directions d'école au Québec. Dans S. Parayre et A. Klein (dir.), *Éducation et santé : des pratiques aux savoirs* (p. 151-163). L'Harmattan.
- 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 tension du métier et construction d'une identité professionnelle. Dans G. Fournier, E. Poirel et L. Lachance (dir.), *Éducation et vie au travail (Tome 2). Perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle* (p. 215-253). Presses de l'Université Laval.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2008). Le stress des directions d'établissement au Québec. Dans N. Pettersen, J.-S. Boudrias et A. Savoie (dir.), *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail? Actes du 15^e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF 2008)*. Presses de l'Université du Québec.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2009a, juin). *Étudier le stress des directions d'école du Québec : confrontation de méthodes* [communication orale]. 2^e Colloque international francophone sur les méthodes qualitatives, Lille, France.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2009b). *Le stress des directions d'école au Québec* [rapport de recherche]. Association montréalaise des directions d'établissement scolaire.

- 
-
- Poirel, E. et Yvon, F. (2010). Pour un renouveau des études du stress professionnel en éducation. Proposition d'une méthode mixte. Dans L. Mottier Lopez, C. Martinet et V. Lussi (dir.), *Actes du Congrès international de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF 2010)*. Université de Genève. <https://plone.unige.ch/aref2010/symposiums-longs/coordonateurs-en-k/education-et-sante-2eme-partie-methodes-et-epistemologies/Pour%20un%20renouveau%20des%20etudes.pdf/view>
- Poirel, E. et Yvon, F. (2011). Les sources de stress, les émotions vécues et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 37(3), 595-615. <https://doi.org/10.7202/1014759ar>
- St-Germain, M. (2013). *Étude des divergences entre le temps de travail réel et le temps de travail souhaité chez les directions d'établissement d'enseignement*. Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement.
- Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche «cours d'action». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2), 287-332. <https://www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2010-2-page-287.htm>