

Table des matières

Remerciements	XVII
---------------------	------

Introduction

Collaboration internationale entre les personnels de direction de la France et les directions d'établissement du Québec <i>France Gravelle, Richard Étienne, Caroline Gagnon et Julie Monette</i>	1
Contexte	1
Unir ses forces pour contribuer à prévenir l'épuisement professionnel chez le personnel de direction d'établissement d'enseignement	2
Constats de départ	3
Avantages pour les acteurs des milieux de l'éducation français et québécois	3
Avantages pour l'État	4
Références	5

Chapitre 1

Projet de recherche franco-québécois intitulé « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France » <i>France Gravelle, Richard Étienne, Caroline Gagnon et Julie Monette</i>	7
Problématique	7
Cadre théorique	11
Travail prescrit versus travail réel	11
Épuisement professionnel	12
Méthodologie de recherche	13
Critères de sélection des participants	14
Questionnaire	14
Entretien de groupe	15
Entrevues semi-dirigées	16
Considérations éthiques	16
Analyse des données	16

Résultats préliminaires.....	17
Principaux facteurs pouvant conduire à l'épuisement professionnel	17
Manifestations de l'épuisement professionnel	24
Discussion.....	25
Conclusion.....	27
Transfert d'expériences professionnelles	28
Références	29

Chapitre 2

Peut-on parler de bien-être pour les personnels de direction en France? <i>Richard Étienne</i>	39
Sentiment d'efficacité personnelle et bien-être des personnels de direction	41
Les malaises que ressentent les personnels de direction (chefs et adjoints)	44
Formation et début de carrière difficiles.....	45
Des salaires nettement insuffisants.....	46
Des personnels de direction hors-la-loi et en danger	47
Des situations de harcèlement sans soutien de la hiérarchie.....	48
La perte de sens	49
Toujours plus à moyens constants.....	50
Solitude du chef d'établissement et perte du sentiment collectif.....	51
Des adjoints à tout faire? Un impensé de l'organisation scolaire	51
Répondre sur l'heure à des personnels épuisés et à des parents vindicatifs	52
Une accélération incontrôlée qui encourage le désordre et la violence.....	53
Un double discours qui renforce l'isolement des personnels de direction	54
L'absence de droit à la déconnexion	55
Un stress multiforme	56
Le stress, les réformes, le découragement et le « à quoi bon »	57
Un épuisement professionnel et ses conséquences	57
Une rupture marquée avec les valeurs républicaines et une action illégale.....	58

Quelques suggestions en vue d'un vivre mieux le métier de personnel de direction.....	60
Refonder l'organisation scolaire en renversant la pyramide.....	61
Construire l'école ou l'établissement comme une organisation démocratique.....	62
Des territoires à respecter et des espaces à faire vivre	63
Une gestion du temps plus axée sur le <i>kairos</i> que sur le <i>chronos</i>	65
Professionaliser le métier par la formation et l'accès à une parole partagée	66
Équilibrer vie professionnelle et vie personnelle	67
Conclusion : un autre fonctionnement des établissements et des écoles est possible	69
Références	71

Chapitre 3

Stratégies de gestion scolaire en temps de pandémie	
<i>Hélène Bossé et Louis Garneau</i>	77
Avant-propos.....	77
Stratégies de gestion en temps de pandémie.....	78
Leadership pédagogique	78
Gestion des ressources humaines.....	80
Gestion des ressources matérielles.....	82
Gestion administrative.....	83
Communication.....	84
Les stratégies de gestion qui seront maintenues au terme de la pandémie.....	85
Conclusion.....	88
Annexe.....	90
Références	91
Remerciements.....	91

Chapitre 4

Comment l'engagement participe-t-il au bien-être des personnels de direction ?	
<i>Françoise Sturbaut</i>	93

Chapitre 5

**La gestion scolaire en milieu montréalais pendant la pandémie;
le défi de l'équité**

<i>Kathleen Legault</i>	99
Le contexte montréalais.....	99
Diriger un établissement d'enseignement en contexte montréalais, quelques enjeux	100
Une métropole sous le signe de la diversité et de la défavorisation	100
Des enjeux récurrents sur le plan de la diplomation et de la réussite.....	101
Évolution de la situation linguistique à Montréal.....	102
Gestion des services éducatifs durant les premiers mois de la pandémie.....	103
Mars 2020, fermeture complète des établissements.....	103
Été 2020, des initiatives communautaires pour contrer la perte des acquis	104
Une rentrée scolaire 2020 sous le signe de l'inquiétude.....	105
L'état d'urgence sanitaire impose des consignes pour les écoles et les centres	105
Le retour à l'école en période de pandémie, incidence majeure sur le travail des directions.....	106
L'année scolaire 2020-2021 met en lumière les vulnérabilités de l'école publique	107
Les premiers constats de l'enseignement à distance	107
Une pénurie de ressources éducatives dans le réseau de l'éducation.....	108
Des bâtiments scolaires vétustes.....	109
La vaccination des jeunes moins populaire dans les quartiers défavorisés	110
Juin 2021, une fin d'année scolaire sous le signe de l'espoir	111
Année scolaire 2021-2022, un retour à la normalité?.....	111
Des consignes sanitaires changeantes au cours de la seconde année de pandémie.....	111
Des pratiques de gestion qui doivent s'ajuster	111
Plan de relance pour la réussite éducative 2021-2022	112
La vaccination des jeunes en milieu scolaire se poursuit	112

Une pénurie de personnel dans tous les métiers de l'éducation qui prend de l'ampleur	113
La santé mentale des jeunes mise à rude épreuve.....	113
Conclusion : La sortie de la pandémie, un levier pour le changement?	114
Références	115

Chapitre 6

Comment sortir d'une gestion de crise devenue quotidienne?	
<i>François Resnais</i>	117
« Crise » et « gestion de crise » : de l'exception à la norme.....	118
Quand la crise révèle les crises	122
Sortir de la crise?.....	125
Une charte support de nouvelles pratiques.....	125
Des corps d'encadrement poreux	126
Une réelle autonomie des EPLE pour l'amélioration de la mixité sociale	127
Des rémunérations, des mobilités et des promotions qui doivent donner des perspectives.....	127
Références	128

Chapitre 7

Effets de la gestion axée sur les résultats sur la tâche des directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec : analyse de pratiques de gestion pouvant mener à vivre un stress	
<i>France Gravelle et Joelle Bérubé Daigneault</i>	129
Contexte	129
Problématique	130
Tâche prescrite et tâche réelle.....	130
La gestion axée sur les résultats	130
Plan d'engagement vers la réussite.....	131
Le projet éducatif	131
Méthodologie.....	131
Participants.....	132
Critères de sélection.....	132
Protocole d'entrevue	132

Résultats.....	133
Latitude professionnelle.....	133
Tâche quantitative	134
Tâche qualitative	137
Discussion.....	138
Conclusion.....	140
Références	140

Chapitre 8

L'épuisement professionnel des directions et des chefs d'établissements : comparaison entre la situation québécoise et française <i>France Gravelle, Richard Étienne, Julie Monette et Caroline Gagnon</i>	145
Contexte	145
Analyse comparative des résultats	146
Horaire hebdomadaire actuel.....	147
Données concernant la fonction de personnel de direction	148
Stress professionnel et retour au travail après la période d'arrêt ...	152
Symptômes ressentis avant et/ou pendant le stress professionnel ..	157
Vie personnelle et/ou familiale.....	159
Tâches d'un personnel de direction.....	162
Structure et climat organisationnels	167
Données personnelles	178
Formation	180
Discussion.....	180
Conclusion.....	183
Références	185

Conclusion

<i>France Gravelle, Richard Étienne et Line Lachance</i>	189
Références	193
Biographies	197