

Le bulletin du **GRIDE**

De la théorie à la pratique

Quel est le nombre optimal de membres du personnel que les directions et les directions adjointes peuvent superviser?

Louise Clément, professeure titulaire, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

Patricia Eustache, directrice, École À-l'Orée-des-Bois, Centre de services scolaire des Chènes

Annie Gosselin, directrice, CFP Samuel-De Champlain, Centre de services scolaire des Premières-Seigneuries

Kathleen Legault, présidente, Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES)

Éric Morissette, professeur de formation pratique agrégé, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal

Carl Ouellet, président, Association québécoise du personnel de direction d'école (APQDE)

Nicolas Prévost, président, Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE)

Les directions et les directions adjointes d'établissements d'enseignement (DÉE) jouent un rôle crucial dans la gestion et la coordination des diverses activités administratives et pédagogiques de leur milieu. Comme elles encouragent et soutiennent la collaboration de différents membres du personnel (enseignant, professionnel, de soutien) dans la réalisation de la mission éducative et qu'elles sont responsables de la gestion des ressources humaines, il est essentiel de déterminer *combien de membres du personnel les DÉE peuvent-elles superviser?* Cette question est particulièrement importante, car un ratio trop élevé de personnes à superviser peut nuire à la qualité du soutien offert, engendrant de la frustration tant pour les membres de l'équipe-école que pour les DÉE elles-mêmes.

Ce que nous dit la recherche

Lorsqu'il s'agit de déterminer le nombre optimal de personnes à superviser dans une organisation, on fait appel au concept d'« éventail de subordination » (*span of control*; Office québécois de la langue française-OQLF, 2024). Un large éventail de subordination réfère à la supervision d'un grand nombre de membres du personnel, tandis qu'un éventail de subordination limité ou restreint réfère à la supervision d'un petit nombre de membres du personnel.

Dans les organisations (sans égard au domaine d'activités), l'éventail de subordination est généralement déterminé en fonction de plusieurs facteurs, notamment : 1) la taille organisationnelle, c'est-à-dire le nombre total de membres du personnel à superviser; 2) la complexité des tâches à accomplir par les membres du personnel; 3) la quantité de tâches pouvant être déléguées aux membres du personnel; 4) le niveau d'expérience du superviseur ou de la superviseure; 5) la répartition géographique des bâtiments de l'organisation; 6) la fluidité des interactions entre les membres du personnel, facilitée par des moyens de communication.

Ce que nous dit le milieu scolaire

Au Québec, l'éventail de subordination des DÉE est déterminé en fonction du contexte, des ressources et des activités de gestion plutôt que du nombre de membres du personnel. Cette approche, privilégiée par les centres de services scolaires (CSS), les conduit à déterminer le nombre de postes à combler pour les DÉE d'une école ou d'un centre non seulement en fonction du nombre d'élèves, mais également en fonction de certaines caractéristiques organisationnelles.



Pour la formation générale des jeunes, un CSS tient généralement compte de divers facteurs, tels que : 1) l'ordre d'enseignement (primaire/secondaire); 2) le ratio d'élèves selon le type de clientèle (régulière/accueil); 3) le ratio d'élèves qui présentent un handicap ou des difficultés d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA); 4) le ratio d'élèves présentant un risque d'échec scolaire; 5) le rang décile de défavorisation du milieu selon l'indice de milieu socio-économique (IMSE) calculé par le ministère de l'Éducation (MEQ); 6) le nombre d'élèves inscrits au service de garde et au service de dîner; 7) la répartition géographique des bâtiments de l'école ainsi que la vocation particulière de l'école (par exemple école alternative, programme arts-études). Tandis que pour la formation générale des adultes, un CSS tient généralement compte de facteurs différents, tels que 1) le nombre d'heures-groupes de formation (HGF) et 2) le nombre d'élèves équivalents temps plein (ETP).

Certains de ces facteurs pourraient être remis en question à la lumière de travaux scientifiques. Par exemple, les résultats de l'étude d'Archambault et ses collaborateurs (2014) ont révélé que la gestion d'« une école en milieu défavorisé [avec un IMSE de 9 ou 10] ne se distingue pas de diriger une école de milieu plus favorisé, du moins en ce qui a trait aux types de tâches effectuées par les directions » (p.428). De même, les résultats d'une étude plus récente montrent qu'il existe peu ou pas de différence dans la perception des exigences du travail entre les DÉE travaillent dans des milieux ayant un faible IMSE [de 1 à 6] et ceux ayant un IMSE plus élevé [de 7 à 10] (Rivest et al., 2024).

Pistes de réflexion

Par ailleurs, de nouveaux thèmes de recherche et de nouvelles préoccupations ont émergé non seulement de la littérature scientifique québécoise, mais également quant à la réalité de terrain des DÉE révélant des éléments non pris en compte dans la détermination du nombre de postes de DÉE par les CSS. Voici une liste non exhaustive de ces éléments en contexte de gestion des ressources humaines, particulièrement exacerbés par la pénurie du personnel (Sirois et al., 2023) :

- Recrutement du personnel pour pourvoir les postes vacants et remplacer les absences à court terme;
- Accompagnement du personnel enseignant détenant ou non un brevet lors de leur insertion professionnelle;
- Accompagnement d'autres membres du personnel (professionnel et de soutien) non-qualifiés lors de leur insertion professionnelle.

Dans ce contexte, les DÉE consacrent non seulement du temps et de l'énergie aux activités de recrutement et d'accompagnement, mais également à la gestion de problèmes résultants du manque d'expérience ou de formation de certains membres du personnel. Par exemple, elles doivent répondre aux insatisfactions des parents d'élèves et intervenir auprès des élèves concernant leurs comportements ou leurs apprentissages.

À cette liste s'ajoutent des réalités contemporaines de la gestion des ressources humaines :

- Connaissance et maîtrise des contenus des différentes conventions collectives du personnel (enseignant, professionnel, de soutien [incluant celle du service direct aux élèves]);
- Gestion des conflits entre des membres du personnel;
- Gestion des émotions de certains membres du personnel où l'anxiété est parfois difficile à contenir;
- Assurance du respect de la loi 25 (*Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*) en présence d'un taux de roulement élevé du personnel.

Qui plus est, contrairement à la gestion traditionnelle d'une organisation, le milieu scolaire est caractérisé par de nombreuses interactions avec divers acteurs du milieu, notamment les élèves, les parents d'élèves, la communauté et le centre de services scolaire de l'établissement. Il convient de souligner que la gestion des comportements perturbateurs des élèves et la collaboration parfois difficile avec les parents d'élèves à ce sujet alourdissent la tâche des DÉE (Pollock et al., 2023; Wang et al., 2023). Également, certains milieux scolaires sont caractérisés par une plus grande diversité culturelle (élèves, parents d'élèves ou encore, personnel) ce qui nécessite la mise en œuvre de stratégies pour créer et maintenir ces relations interpersonnelles (Beauregard et Grenier, 2017; Charrette et Kalubi, 2016).



Bien que cette liste de thèmes et de préoccupations ne soit pas exhaustive, elle reflète des éléments particulièrement saillants de la réalité organisationnelle des DÉE où il est d'ores et déjà convenu qu'un seul facteur ne peut à lui seul déterminer l'éventail de subordination optimal pour les DÉE. Cette liste met en évidence la nécessaire capacité d'adaptation des DÉE face aux divers acteurs du milieu. Cependant, cette capacité d'adaptation pourrait ne plus suffire où l'espace pour exercer un leadership pédagogique s'en trouve réduit au fur et à mesure que de nouvelles préoccupations émergent. En somme, il est souhaitable que le MEQ et les CSS apportent des changements en ce qui concerne la détermination du nombre de postes de DÉE à combler dans une école ou un centre à la lumière de leur réalité organisationnelle indéniable.

Sous la direction de :

Karyne Gamelin, professeure, Université de Sherbrooke

Andréanne Gélinas-Proulx, professeure, Université du Québec en Outaouais

Michel Lacasse, candidat au doctorat, Université Laval

Emmanuel Poirel, professeur, Université de Montréal

Références

Archambault, J., Garon, R. et Harnois, L. (2014). Diriger une école en milieu défavorisé: observation des pratiques de travail de directions d'école primaire de la région de Montréal. *McGill Journal of Education*, 49(2), 417-436. <https://doi.org/10.7202/1029427ar>

Beauregard, F. et Grenier, N. (2017). Pratiques de communication de parents immigrants et d'enseignantes titulaires au primaire. *La revue internationale de l'éducation familiale* (1), 127-154. <https://doi.org/10.3917/rief.041.0127>

Charette, J. et Kalubi, J.-C. (2017). Collaborations école-famille-communauté: l'apport de l'intervenant interculturel dans l'accompagnement à l'école de parents récemment immigrés au Québec. *Education Sciences & Society* 7(2), 127-149. <https://doi.org/10.3280/ess2-2016oa3929>

Office québécois de la langue française-OQLF. (2024). *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8877518/eventail-de-commandement>

Pollock, K., Nielsen, R. et Wang, F. (2023). School principals' emotionally draining situations and student discipline issues in the context of work intensification. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-19. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/17411432231165691>

Rivest, M.-C., Clément, L. et Poirel, E. (2024, en révision). *Examen de l'influence de l'IMSE sur les exigences du travail des directions et des directions adjointes au Québec*. *Canadian Journal for Educational Administration and Policy (CJEA)*.

Sirois, G., Wentzel, B. et Mukamurera, J. (2023). Une entrevue avec des représentant.e.s de la Fédération des centres de services scolaires du Québec. *Apprendre à enseigner aujourd'hui*, 12(2), 23-27. https://www.fse.ulaval.ca/fichiers/site_fse2015/documents/Actualite/printemps_2023_WEB.pdf#page=51

Wang, F., Pollock, K. et Hauseman, C. (2023). Time demands and emotionally draining situations amid work intensification of school principals. *Educational Administration Quarterly*, 59(1), 112-142. <https://doi.org/10.1177/0013161X221132837>