

La santé psychologique des directions d'écoles : Situations pouvant avoir un impact sur la santé psychologique des directions d'écoles (comparaison entre le Québec et l'Ontario)

France Gravelle

Depuis déjà quelques années, les systèmes scolaires québécois et ontarien ne cessent de changer faisant place, d'une part, à un contexte multiculturel où l'expression des droits semble être plus marquée et, d'autre part, à l'utilisation accrue des technologies de l'information. Les commissions scolaires québécoises ainsi que les conseils scolaires ontariens sont concernés au plus haut point par tous ces changements, car c'est en grande partie sur ces organisations que la société compte pour préparer les individus à relever les défis que posent l'ère du 21^e siècle (Organisation des Nations-Unis pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), 2015). Ainsi, afin de s'actualiser, les systèmes scolaires québécois et ontarien ont dû être modifiés pour répondre aux nouvelles réalités des populations desservies.

Au Québec, les modifications à la Loi sur l'instruction publique de 1997 et l'adoption du projet de Loi 88 sont au cœur même de la nouvelle gouvernance scolaire (Maroy, Mathou, Vaillancourt et Voisin, 2014). En fait, c'est avec le lancement du Plan d'action ministériel pour la Réforme de l'éducation, intitulé *Prendre le virage du succès*, qu'a débuté la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités vers les écoles ainsi que la mise en place des conseils d'établissements (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2003). La participation des parents, qui était auparavant de nature consultative, est devenue décisionnelle (Conseil supérieur de l'Éducation, 2006). Les modifications à la Loi sur l'instruction publique ont donc permis de définir les rôles et les responsabilités dévolus à chaque composante du système scolaire québécois (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2003). Passant d'un système centralisé et hiérarchisé, ces changements ont obligé les leaders scolaires à redéfinir les rôles en lien avec la gouvernance scolaire, dans le but d'assurer la réussite du plus grand nombre d'élèves (Ministère de l'éducation, 1997).

Pour ce qui est de l'Ontario, suite aux recommandations de la Commission royale sur l'éducation de 1994, le gouvernement a créé l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE). En fait, la Commission en était venue à la conclusion qu'un programme d'évaluation de tous les élèves à l'échelle de la province était nécessaire pour « que le système d'éducation soit soumis à un examen public et indépendant ». Le gouvernement désirait également répondre à la demande du public qui exigeait une plus grande responsabilité et être mieux informé de la qualité et de l'efficacité du système éducatif financé par les deniers publics (Gouvernement de l'Ontario, 1994).

De plus, la Commission royale sur l'éducation a recommandé, dans son rapport intitulé *Pour l'amour d'apprendre* (1994), qu'un Ordre des enseignants et des enseignantes de l'Ontario (OEEO) soit créé. Cet organisme indépendant est

responsable, depuis 1996, de veiller à ce que la profession enseignante continue à bénéficier du privilège de l'autoréglementation. Plus précisément, l'OEEEO autorise les enseignantes et enseignants à travailler dans les écoles et systèmes scolaires financés par les fonds publics de l'Ontario, agrée les programmes de formation à l'enseignement et les cours menant à une qualification additionnelle qui permettent aux pédagogues de maintenir leurs compétences à jour tout au long de leur carrière et reçoit les plaintes déposées contre les membres qui enfreignent les lois et règlements de l'Ontario portant sur la conduite des enseignants, et mène des enquêtes à ce sujet (OEEEO, n.d.).

Également, la Commission a recommandé que chaque école établisse un conseil d'école composé de parents, d'élèves et de représentants de la communauté, de façon à ce que des liens plus solides unissent les écoles et les communautés. Ce conseil d'école est l'équivalent du conseil d'établissement au Québec (Gouvernement de l'Ontario, 1994).

Cet article a donc pour objectif de présenter les résultats d'une recherche comportant plusieurs phases. La première phase s'est déroulée au Québec, de 2006 à 2009 et la deuxième phase en milieu scolaire franco-ontarien (Ontario), en 2016.

Problématique

À la suite des changements politiques survenus, tant au Québec qu'en Ontario, quelques directions d'écoles ont vécu des problèmes de santé nécessitant, pour certains, une absence au travail, plus ou moins prolongée. C'est suite à cette constatation que la problématique de recherche a pris forme, visant à déterminer les situations professionnelles en lien avec la gouvernance scolaire, qui semblent favoriser l'émergence de facteurs pouvant conduire à un épuisement professionnel chez certaines directions d'écoles. Elle a reposé sur les questions de départ suivantes : Quels sont les principaux facteurs pouvant conduire à l'épuisement professionnel ? Quelles sont les situations professionnelles qui semblent favoriser l'émergence de facteurs pouvant conduire à un épuisement professionnel ? Comment se manifeste l'épuisement professionnel ?

Résumé du cadre théorique

Depuis quelques années, le stress en milieu de travail a augmenté de façon considérable et constitue un des enjeux auxquels doit actuellement faire face la société. Les impacts qui en découlent peuvent être lourds de conséquences pour les institutions scolaires (Gravelle, 2009).

Le cadre théorique retenu pour mener à bien cette recherche repose sur la théorie selon laquelle un écart considérable existe entre l'activité théorique supposée (Loi sur l'instruction publique (Québec) et Loi sur l'éducation (Ontario) = travail prescrit) et l'activité déployée par les employés (tâche d'une direction d'école = travail réel) (Clot, 2000, 2002; Prot, 2004, 2007; voir aussi Teiger et Bernier, 1990; Terssac, 1992, Terssac et Maggi, 1996a, 1996b). Toutes les phases de cette recherche ont pour objectif d'essayer de prouver que cet écart favorise l'émergence de facteurs pouvant conduire à l'épuisement professionnel.

D'après Brun, Biron, Martel et Ivers (2003), l'épuisement professionnel (communément appelé *burnout* au Canada et usure professionnelle dans certains pays de l'Europe) découlerait d'une relation malsaine d'un individu face à son

travail. La personne aurait investi de plus en plus d'énergie dans son travail au détriment de sa vie personnelle, tout en retirant de moins en moins de satisfaction. Selon la cinquième édition du Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM-5), l'épuisement professionnel est actuellement diagnostiqué comme étant un trouble d'adaptation. Ce dernier survient lors de la présence de symptômes émotionnels ou comportementaux en réponse à un stress identifiable.

Afin de comprendre la réalité des participants, la chercheuse a opté pour une posture interprétative en lien avec leur expérience professionnelle. Plus spécifiquement, ce choix d'approche s'est appuyé sur les recherches de Savoie-Zajc (2004) qui mentionnent que le courant interprétatif est animé du désir de comprendre le sens qu'une personne donne à son expérience. Dans le cadre de cette démarche, l'hypothèse suivante a été validée : c'est l'intensité de la tension et/ou l'accumulation de plusieurs sources de tensions provenant du décalage entre le travail prescrit (Loi sur l'instruction publique (Québec) et Loi sur l'éducation de l'Ontario et le travail réel (sur le terrain)), qui donne lieu à du stress, à une trop grande tension psychologique, à une surcharge émotionnelle, ce qui peut favoriser l'émergence de facteurs pouvant conduire à l'épuisement professionnel chez certaines directions d'écoles.

Méthodologie

Tant au Québec qu'en milieu franco-ontarien, la démarche de recherche préconisée visait, en premier lieu, à quantifier les principaux facteurs pouvant conduire à l'épuisement professionnel grâce à un questionnaire. Le questionnaire fut construit à partir des échelles traditionnellement utilisées dans les recherches concernant le stress au travail pour mesurer le degré d'exposition à ces facteurs de risque organisationnels et déterminer ainsi les caractéristiques du travail les plus fortement associées au bien-être du personnel.

Au Québec, le questionnaire a été acheminé aux directions d'écoles, membres de la Fédération québécoise des directeurs et des directrices d'établissement d'enseignement, de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire, de l'Association des cadres scolaires du Québec et de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles, afin de les informer de la tenue de la recherche et de ses objectifs. Pour ce qui est de l'Ontario, le questionnaire a été acheminé aux membres de l'Association des directions et des directions adjointes des écoles franco-ontariennes.

Par la suite, des directions d'écoles se sont portées volontaires pour participer à des entrevues semi-dirigées. Ces dernières visaient essentiellement à documenter les facteurs pouvant conduire à l'épuisement professionnel, les situations professionnelles favorisant son émergence ainsi que ses manifestations. La durée des entrevues semi-dirigées a varié de trente (30) à quarante-cinq (45) minutes et chacune d'elle a été enregistrée.

Participants

Compte tenu le sujet de la recherche, il était impératif que les participants aient déjà vécu un épuisement professionnel et qu'ils démontrent un intérêt marqué pour la prévention des facteurs pouvant les conduire à vivre cette problématique. Au Québec, 46 personnes se sont portées volontaires pour compléter le

questionnaire. De ces personnes, 15 ont consenti à passer une entrevue semi-dirigée. En ce qui concerne le milieu scolaire franco-ontarien, 9 questionnaires ont été complétés et 4 personnes ont consenti à participer à une entrevue semi-directive. Compte tenu le caractère confidentiel en lien avec le dossier de santé d'un employé, la lourdeur de la tâche ainsi que l'horaire chargé des directions d'écoles (Gravelle, 2012, 2013, 2015), peu de directions d'écoles ont démontré de l'intérêt pour participer aux projets de recherche.

Méthode d'analyse des données

Les données quantitatives ont été comptabilisées manuellement. Pour ce qui est des verbatim des entrevues, ces derniers ont été transférés dans la banque de documents du logiciel NVivo 10 qui a été utilisé comme outil de traitement des données qualitatives. Les données ont été soumises à deux phases d'analyse privilégiant une approche semi-inductive. Dans un premier temps, la réduction des données a été effectuée et puis traduite en codes et en catégories. Un travail de révision, de classification et de mise en relation des codes et des catégories a, par la suite, été réalisé de façon périodique. Finalement, la relecture complète des entrevues et l'examen attentif des données réduites ont finalement été privilégiés par la chercheuse, afin de permettre des réajustements.

Résultats

Selon les données recueillies, les principaux symptômes physiques ressentis avant et/ou pendant l'épuisement professionnel s'énumèrent comme suit : insomnie, problèmes gastro-intestinaux, problème de dos et perte ou prise de poids. En ce qui concerne les symptômes psychologiques, voici les principaux qui sont ressortis en tête de liste : fatigue, anxiété, perte de confiance en soi et frustration/irritabilité. Pour ceux en lien avec les troubles comportementaux, les troubles alimentaires, l'agressivité, la décision de quitter ses fonctions et la diminution de la productivité ont été répertoriés. Ces principaux symptômes ont été mentionnés, tant par les directions d'écoles du Québec que celles œuvrant en milieu scolaire franco-ontarien.

Pour ce qui est des situations professionnelles pouvant favoriser l'émergence de l'épuisement professionnel, selon les participants, la surcharge quantitative a représenté le plus haut niveau de risque. Plus précisément, les changements à la Loi sur l'instruction publique survenus depuis 1997 et en Ontario depuis 1996, notamment la décentralisation des pouvoirs vers les écoles et la reddition de comptes s'y rapportant, sont des éléments ayant eu un impact direct sur la charge de travail. Tous les participants, sans exception, ont considéré devoir travailler davantage et simultanément sur plusieurs dossiers de même importance, selon des échéanciers très courts. Plus explicitement, les directions d'écoles ont fait état des nombreux dossiers à gérer depuis les dernières années, dont plusieurs prescrits par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (Québec) et le ministère de l'Éducation de l'Ontario. Elles ont mentionné que cela épuise, car en plus de devoir gérer des dossiers prescrits, elles ont également à assurer la reddition de comptes qui s'y rapportent. Comme mentionné par l'ensemble des interviewés, la tâche quantitative et la tâche qualitative, étant devenues plus complexes au fil des années, ont alourdi la fonction de directions d'écoles.

L'informatisation de la tâche a également été soulignée par des directions d'écoles. Concrètement, le courrier électronique est venu bouleverser le rapport au temps de réponse. Plus précisément, l'expéditeur d'un courriel s'attend habituellement à recevoir une réponse le jour même, ignorant bien souvent la réalité quotidienne de la tâche d'une direction d'école.

Que ce soit au Québec ou en Ontario, l'ensemble des participants ont fait allusion à l'autorité bicéphale qui est apparue avec les changements à la Loi sur l'instruction publique ainsi qu'à la Loi sur l'éducation de l'Ontario. Elles ont indiqué qu'elles se sentaient de plus en plus prises entre l'arbre et l'écorce. En réalité, dans le cadre du travail réel des directions d'écoles, l'expression *se sentir pris entre l'arbre et l'écorce* signifie tout simplement que la direction relève hiérarchiquement de la direction générale d'une commission scolaire au Québec ou d'un surintendant d'un conseil scolaire en Ontario, mais qu'elle se doit en même temps de mettre en œuvre les décisions prises par les membres du conseil d'établissement ou par ceux du conseil d'école. En fait, suite aux modifications apportés à la Loi sur l'instruction publique et à la Loi sur l'éducation de l'Ontario, la nouvelle structure organisationnelle, pour chaque système scolaire, comporte maintenant des articles qui peuvent prêter à confusion ou être sujets à interprétation, en ce qui a trait à la différence entre le travail prescrit et le travail réel d'une direction d'école. Selon les modifications apportées aux deux lois, malgré le fait que les directions relèvent directement de la direction générale de la commission scolaire et du surintendant d'un conseil scolaire, il est également prescrit qu'elles doivent assister le conseil d'établissement ou le conseil d'école dans le cadre de la réalisation des décisions prises par ses membres. De plus, elles sont redevables à la commission scolaire ou au conseil scolaire, au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ou au ministère de l'Éducation de l'Ontario, aux membres de l'équipe école ainsi qu'à la communauté. Plus précisément, en termes plus simples, il est évident qu'elles doivent maintenant rendre des comptes, tant au politique, qu'à l'ensemble des acteurs des milieux scolaires québécois et franco-ontarien. Qu'advient-il quand le politique et les acteurs sont en désaccord concernant une décision relative à l'école? En réalité, malgré le discours politique qui affirme avoir donné plus de pouvoir aux écoles, faisant suite aux modifications des lois, il va sans dire que la latitude professionnelle dont bénéficiaient les directions d'écoles auparavant semble, quant à elle, avoir pris du recul pour faire place à une augmentation de reddition de comptes à effectuer de part et d'autre.

En terminant, il importe de mentionner que les participants à la recherche, ont fait été qu'il semble stressant d'être responsable de la reddition de comptes de son école, au sens de la loi, sans toutefois détenir tous les pouvoirs, car ces derniers sont distribués entre plusieurs acteurs des milieux scolaires québécois et ontarien.

Conclusion

Pour conclure, il importe de mentionner que les deux premières phases de cette recherche avaient pour objectif de conscientiser les divers acteurs des milieux de l'éducation québécois et franco-ontarien à l'ampleur de la problématique en lien avec l'épuisement professionnel vécus par des directions d'écoles des commissions scolaires et des conseils scolaires franco-ontariens. La démarche méthodologique

retenue visait, en premier lieu, à quantifier les principaux facteurs pouvant conduire à l'épuisement professionnel. Par la suite, des directions d'écoles se sont portées volontaires pour participer à des entrevues semi-dirigées, afin de valider l'hypothèse de recherche. Grâce à cette démarche, les principaux symptômes physiques et psychologiques, vécus lors d'un épuisement professionnel, ont pu être identifiés. De plus, l'analyse de contenu des données qualitatives a permis de déterminer les principaux facteurs de risque ayant le plus de conséquences néfastes sur la santé des directions d'écoles, tels que : la surcharge quantitative et qualitative, l'alourdissement de la fonction suite à la complexification des dossiers au fil des années, l'informatisation de la tâche, la sollicitation constante forçant des interruptions régulières, ainsi que l'apparition de l'autorité bicéphale.

Depuis ces modifications aux lois québécoise et ontarienne, la direction d'école se retrouve maintenant au centre du processus démocratique entourant l'école. Sans droit de vote, elle a un rôle politique évident au niveau du soutien du conseil d'établissement et du conseil d'école. De plus, comme l'a mentionné Brassard (2004), le fonctionnement de l'école et l'exercice de la profession de direction sont maintenant soumis à une surveillance continue exercée par de multiples acteurs légitimés à agir ainsi de droit ou de fait.

Comme phases ultérieures à cette recherche, la chercheuse aspire à comparer les données recueillies, dans le cadre des deux premières phases, avec celles qui seront recueillies auprès de directions d'écoles exerçant en France, en Suisse et en Belgique.

En terminant, il est important de mentionner que la mise en application des modifications aux lois ne s'est pas opérée de la même façon à travers le Québec et l'Ontario. Pour certaines directions d'écoles, ce fut une réussite, pour d'autres, une semi-réussite qui s'est traduite par un épuisement professionnel. Mais, malgré tout, les directions d'écoles demeurent des professionnels ayant à cœur la réussite des élèves, tout en étant prêts à composer avec les changements en lien avec la gouvernance scolaire !

France Gravelle,

Ph. D., Professeure en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance
Université du Québec à Montréal

Références

BRASSARD, A. La professionnalisation de la fonction de direction d'un établissement d'enseignement et le développement du champ d'études de l'administration de l'éducation. *Éducation et francophonie*, 2004, 32(2), p. 36-44.

BRUN, J.-P., BIRON, C., MARTEL, J., IVERS, H. *Évaluation de la santé au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Études et recherches N° R-342, 2003, Québec, Canada : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Disponible à l'adresse :

<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-342.pdf>

CLOT, Y. *La fonction psychologique du travail*. Troisième édition augmentée. Paris, France : PUF, 2002.

CLOT, Y. et FAÏTA, D. Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 2000, p. 7-9.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation 2005-2006 – agir pour renforcer la démocratie scolaire, 2006*, Québec : Publication du Québec.

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Rapport de la Commission royale sur l'éducation – Pour l'amour d'apprendre, 1994*. 524 p. Disponible à l'adresse :

<https://archive.org/stream/pourlamourdappre02onta#page/n3/mode/2up>

GRAVELLE, F. *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* [en ligne]. Thèse de doctorat : sciences sociales et éducation, Paris, Université de Paris-Est, 2009. Disponible à l'adresse :

<http://www.theses.fr/2009PEST0058>

GRAVELLE, F. 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 du Québec? *Éducation et francophonie*, 2012, 40(1), p. 76-93.

GRAVELLE, F. *Formation en situation de travail des directions d'établissement scolaire du Québec... une réalité à considérer!* Actes du Congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF). Montpellier, France, 2013. Disponible à l'adresse :

<http://www.aref2013.univ-montp2.fr/cod6/?q=content/2093-formation-en-situation-de-travail-des-directions-d%E2%80%99%C3%A9tablissement-scolaire-du-qu%C3%A9bec%E2%80%A6une>

GRAVELLE, F. Être dirigeant scolaire à l'heure d'une gouvernance axée sur les résultats au Québec...situation qui peut épuiser... *La recherche en éducation*, 2015, 13. Disponible à l'adresse :

<http://www.la-recherche-en-education.org/index.php/afirse/issue/view/18>

MAROY, C., MATHOU, C., VAILLANCOURT, S. et VOISIN, A. La construction de la politique de « Gestion axée sur les résultats » au Québec : récits d'action publique et trajectoire de la politique. *Éducation comparée/Nouvelle série*, 12, 2014, p. 45-69. Disponible à l'adresse :

http://crcpe.umontreal.ca/publications/documents/Maroyetal_EC12_VF9.07.14-copie.pdf

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Prendre le virage du succès – plan d'action ministériel pour la réforme de l'éducation*. Québec : gouvernement du Québec, 1997.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Les nouvelles dispositions de la loi sur l'instruction publique, 2003*, Québec, Québec : Publication du Québec.

ORGANISATION DES NATIONS-UNIS POUR L'ÉDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE (UNESCO). *Rapport mondial de suivi – Éducation pour tous – Progrès et suivis*, 2015. Disponible à l'adresse :

<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232433f.pdf>

ORDRE DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS DE L'ONTARIO. Disponible à l'adresse :

<http://www.oeeo.ca/>

PROT, B. Controverses entre les professionnels à propos de l'exercice de leur métier. *Gérontologie et société*, décembre 2004, p. 169-181.

PROT, B. Évolutions structurelles du métier : facteurs externes ou organisationnels du vieillissement – remettre le métier au travail : le style d'activité à l'épreuve. In MONTANDON, C., TRINCAZ, J. (dir.), *Vieillir dans le métier* (p. 17-32). Paris, France : l'Harmattan, 2007.

SAVOIE-ZAJC, L. La recherche qualitative/interprétative en éducation. In KARSENTI, T., SAVOIE-ZAJC, L. (dir.), *La recherche en éducation : étape et approches* (p. 123-150). Sherbrooke, Québec : éditions du CRP, 2004.

TEIGER, C., BERNIER, C. Intérêt de l'analyse ergonomique du travail pour la mise en évidence des compétences méconnues : le cas des tâches de saisie dans le tertiaire informatisé. Dans *Sexe faible ou travail ardu* (p. 61-70). Montréal : AFCAS, 1990.

TERSSAC DE, G. *L'autonomie dans le travail*. Paris, France : Presses universitaires de France, 1992.

TERSSAC DE, G. et MAGGI, B. Le travail et l'approche ergonomique. In Deniellou, F. (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (p. 77-103). Toulouse, France : Octarès, 1996.

TERSSAC DE, G. et MAGGI, B. Autonomie et conception. In de Terssac, G. et Friedberg, E. (dir.), *Coopération et conception* (p. 243-267). Toulouse, France : Octarès, 1996.