



# La relève des directions d'établissement La FCSQ et ses partenaires passent à l'action

**L**e réseau public d'éducation est actuellement confronté à un important problème de recrutement des directions d'établissement et éprouve de plus en plus de difficultés à intéresser et à recruter des candidates et des candidats susceptibles de diriger adéquatement ces organisations en profondes transformations.

La problématique de la relève n'est pas une banale question de statistiques. Ce serait réduire à une équation par trop simpliste que de penser que la diminution du nombre d'élèves pourra, à elle seule, résorber, de façon naturelle, le problème de la pénurie de cadres qui se dessine.

D'ici cinq ans, les commissions scolaires renouvelleront 50 % de leur personnel d'encadrement, et ce, dans un contexte de responsabilités accrues au regard de la Loi sur l'instruction publique.

**D'ici cinq ans, les commissions scolaires renouvelleront 50 % de leur personnel d'encadrement.**

La problématique n'est donc pas une simple question de statistiques. C'est plutôt la résultante de l'effet combiné de plusieurs facteurs liés, entre autres, aux conditions d'exercice de la fonction et aux considérations d'ordres personnel et familial qui influencent la décision de passer de la fonction d'enseignant à celle de gestionnaire.

## LES CONDITIONS D'EXERCICE DE LA FONCTION

La Loi sur l'instruction publique est venue encadrer une gestion que l'on voulait et souhaitait participative mais avec, comme conséquences, l'alourdissement des processus de consultation et la nécessité, pour les directions d'établissement, de mieux comprendre et développer les habiletés de nature politique requises pour l'exercice de la fonction.

À ces éléments nous pouvons ajouter l'augmentation du niveau de responsabilités, l'importance des enjeux et des défis actuels notamment par rapport à la réforme, la multiplicité des rôles requis par la fonction et l'accroissement du nombre d'interventions à caractère urgent. Toutes ces dimensions, constatées par les enseignants dans le quotidien de l'école, sont autant de facteurs qui suscitent leur réflexion et les invitent à la prudence avant de poser leur candidature à un poste de direction.

De plus, certains aspects plus prosaïques de la tâche sont aussi l'objet de considérations. Notons, entre autres, l'absence de poste de transition entre l'enseignement et la direction d'établissement, l'absence de soutien lors de l'entrée en fonction, sans oublier le niveau de rémunération qui réduit à un trop faible écart le salaire des enseignants de celui des gestionnaires.

## LES CONDITIONS D'ORDRES PERSONNEL ET FAMILIAL

Dans l'environnement actuel du travail, où les cadres sont confrontés à des horaires de travail exigeants, où la normalité est confondue avec une disponibilité de tous les instants, où la valorisation est souvent absente, le concept de qualité de vie, bien que véhiculé depuis quelques décennies, prend ici une dimension de première importance.

Que l'on se remémore seulement que, dans nos organisations, il y a un accroissement important des absences des cadres pour épuisement professionnel et nous aurons le cadre de référence auquel est soumis celui ou celle qui aspire à une fonction de cadre d'établissement.

## DES POSTES STRATÉGIQUES

Il ne s'agit pas ici de tracer un sombre portrait de la profession de cadre d'établissement, mais simplement de constater les effets conjugués des paramètres qui délimitent et définissent la fonction et qui, du moins nous le croyons, ne favorisent ni ne suscitent les candidatures à ces postes pourtant stratégiques et névralgiques pour la réalisation de la mission éducative et sociale de l'école.

**Nous souhaitons donner les outils et les moyens nécessaires pour cibler les actions et interventions futures afin que les commissions scolaires puissent intéresser et recruter le personnel de direction capable d'assumer les responsabilités liées à cette tâche.**

C'est donc au regard de cette problématique que la Fédération des commissions scolaires du Québec a initié une démarche de réflexion, avec ses partenaires des diverses associations<sup>1</sup>, afin de réaliser une étude rigoureuse de la relève des directions d'établissement. Nous souhaitons ainsi donner les outils et les moyens nécessaires pour cibler les actions et interventions futures afin que les commissions scolaires puissent intéresser et recruter le personnel de direction capable d'assumer les responsabilités liées à la tâche et qui possédera les compétences et habiletés de gestion nécessaires pour gérer efficacement les établissements d'enseignement du réseau public d'éducation.

<sup>1</sup> Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement (FQDE)

Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES)

Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE)

Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ)

Association des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS)