

## TABLE DES MATIÈRES

|   |      |
|---|------|
| <b>RÉSUMÉ</b> .....   | ii   |
| <b>REMERCIEMENTS</b> .....  | iv   |
| <b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....   | v    |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....   | viii |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....  | x    |
| <b>INTRODUCTION</b> .....   | 1    |
| <b>CHAPITRE I</b>   |      |
| <b>LA PROBLÉMATIQUE</b> .....   | 3    |
| 1.1 Le contexte social et l'éducation .....   | 4    |
| 1.1.1 La remise en question de l'école .....  | 4    |
| 1.1.2 L'évolution du rôle des directeurs d'établissement .....                                  | 6    |
| 1.2 Le contexte de gestion des établissements d'enseignement .....                              | 9    |
| 1.2.1 La réussite éducative .....   | 9    |
| 1.2.2 La complexité de la fonction de directeur d'établissement .....                           | 12   |
| 1.2.3 Les qualifications et la formation .....  | 14   |
| 1.3 À la recherche d'une adéquation de formations offertes aux directeurs d'établissement ..... | 17   |
| 1.4 Le problème, les questions et les objectifs de recherche .....                              | 22   |
| <b>CHAPITRE II</b>  |      |
| <b>DES FONDEMENTS THÉORIQUES</b> .....  | 25   |
| 2.1 Les tendances en gestion .....  | 25   |
| 2.1.1 La gestion traditionnelle .....   | 26   |
| 2.1.2 La gestion renouvelée .....   | 29   |
| 2.1.3 Les pratiques de gestion .....  | 40   |
| 2.2 La formation continue .....   | 43   |
| 2.2.1 Les caractéristiques de la formation continue .....                                       | 47   |
| 2.2.2 Le directeur d'établissement: un acteur de l'organisation .....                           | 53   |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.3 | Une conception de l'apprentissage .....                       | 55 |
| 2.4 | De la compétence et des compétences .....                     | 60 |
|     | 2.4.1 La compétence .....                                     | 61 |
|     | 2.4.2 Une compétence .....                                    | 65 |
|     | 2.4.3 Des compétences en management .....                     | 73 |
|     | 2.4.4 Des compétences des directeurs d'établissement .....    | 78 |
| 2.5 | Des choix conceptuels, des relations et des oppositions ..... | 83 |

### **CHAPITRE III**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| <b>LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>                               | <b>86</b>   |     |
| 3.1 La position épistémologique .....                                 | 86  |     |
| 3.2 La recherche évaluative .....                                     | 88  |     |
|   | 3.2.1 L'approche évaluative interprétative .....                                | 89  |
|   | 3.2.2 L'engagement du chercheur .....   | 93  |
|   | 3.2.3 Une forme d'évaluation axée sur les acteurs .....                         | 94  |
|   | 3.2.4 Un type d'évaluation formative sur les compétences .....                  | 95  |
| 3.3 Le vécu de formation sous évaluation .....                        | 96  |     |
| 3.4 Les paramètres méthodologiques .....                              | 99  |     |
|   | 3.4.1 Les acteurs .....   | 99  |
|   | 3.4.2 Les instruments d'investigation .....                                     | 101 |
|   | 3.4.3 Les stratégies de validation .....  | 105 |
|   | 3.4.4 Les types de données .....  | 106 |
|   | 3.4.5 Les indicateurs .....   | 107 |
|   | 3.4.6 L'analyse des données .....   | 108 |
|   | 3.4.7 Les mouvements d'analyse et l'organisation préliminaire des données ..... | 112 |
| 3.5 Les choix méthodologiques, les relations et les oppositions ..... | 115   |     |

### **CHAPITRE IV**

|  |   |     |
|--|---|-----|
| <b>LA PRÉSENTATION ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES .....</b>                                   | <b>117</b>  |     |
| 4.1 Les éléments de planification et d'appréciation de la formation .....                      | 118   |     |
| 4.2 Les principales compétences issues des activités de formation .....                        | 119   |     |
|  | 4.2.1 Des compétences techniques .....  | 120 |
|  | 4.2.2 Des compétences relationnelles .....  | 126 |
|  | 4.2.3 Des compétences culturelles .....   | 129 |
|  | 4.2.4 Des compétences symboliques .....   | 134 |
|  | 4.2.5 Un résumé des principales compétences issues des activités de formation ..... | 136 |
| 4.3 De la contribution de la formation reçue au développement des compétences identifiées..... | 138   |     |
|  | 4.3.1 La contribution de la formation reçue .....                                   | 138 |
|  | 4.3.2 L'importance relative des diverses compétences .....                          | 149 |
| 4.4 Des conditions de formation favorables à l'amélioration des compétences .                  | 152   |     |
|  | 4.4.1 Au plan de l'efficacité .....   | 153 |
|  | 4.4.2 Au plan de l'efficacité .....   | 166 |
|  | 4.4.3 Au plan humain .....  | 175 |
|  | 4.4.4 La synthèse de l'importance relative des conditions de formation ...          | 180 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| <b>CHAPITRE V</b>  |   |     |
| <b>UNE DISCUSSION DE LA FORMATION CONTINUE ET DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES</b> | .....   | 184 |
| 5.1 Les systèmes et les effets synergiques de la formation                       | .....   | 184 |
| 5.2 L'apprentissage, la régulation et les compétences                            | .....   | 188 |
| 5.3 Un essai d'intégration   | .....   | 192 |
| 5.4 Le développement des compétences et les systèmes de formation                | .....   | 192 |
| <b>CONCLUSION</b>  | .....   | 196 |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>   | .....   | 199 |
| <b>ANNEXE I</b>  | Knowledge and Skill Base For Principals   | 214 |
| <b>ANNEXE II</b>   | Le consortium inter-états de l'accréditation des leaders scolaires                                    | 216 |
| <b>ANNEXE III</b>  | La description d'emploi type  | 223 |
| <b>ANNEXE IV</b>   | Les programmes d'études supérieures en administration scolaire de l'Université du Québec à Chicoutimi | 229 |
| <b>ANNEXE V</b>  | La liste des activités réalisées par la cohorte pointée dans la présente recherche                    | 231 |
| <b>ANNEXE VI</b>   | La fiche d'évaluation des cours   | 232 |
| <b>ANNEXE VII</b>  | La fiche d'observation participante   | 236 |
| <b>ANNEXE VIII</b>   | L'analyse des plans de cours et l'analyse des fiches d'évaluation                                     | 238 |
| <b>ANNEXE IX</b>   | Le "Focus group"  | 245 |
| <b>ANNEXE X</b>  | Le guide d'entrevue (dirigée)   | 249 |
| <b>ANNEXE XI</b>   | Le groupe de discussion   | 251 |
| <b>ANNEXE XII</b>  | Le questionnaire  | 254 |