

*Le conseiller pédagogique et le directeur d'établissement : nouvelle dynamique?*

Lucie Héon<sup>1</sup>, professeure  
Département fondements et pratiques en éducation  
Faculté des sciences de l'éducation  
Université Laval

.....

Ce texte présente le rôle actuel des conseillers pédagogiques rattachés aux écoles primaires québécoises et permet de clarifier la dynamique relationnelle présente entre les conseillers pédagogiques et les directions d'école<sup>2</sup>. Au Québec, les enseignants ont la possibilité de poser leur candidature à des postes de conseiller pédagogique, de directeur et de directeur adjoint d'une école primaire. Ces postes sont affichés par la commission scolaire et elle procède à l'acquisition de ces ressources humaines. Le recrutement s'effectue surtout auprès du personnel enseignant des écoles. Certains d'entre eux deviendront des professionnels (conseiller pédagogique) ou des gestionnaires (directeur d'école, directeur adjoint) suivant leurs aspirations professionnelles et leurs compétences. Le Québec aura d'ici 2010 renouvelé en entier son personnel de direction dans les écoles et dans les commissions scolaires.

Au Québec, la réforme du système scolaire est accompagnée par une révision des rôles et fonctions du conseiller pédagogique et du directeur d'école. Moins nombreux suite aux coupures budgétaires dans les commissions scolaires, les conseillers pédagogiques sont actuellement sollicités par les directions d'école pour intervenir auprès des enseignants et supporter l'équipe école et l'équipe de direction dans le but d'implanter la réforme de l'enseignement et des programmes au primaire et au secondaire. Actuellement, le contexte structurel favorise la décentralisation des ressources professionnelles de la commission scolaire vers les écoles. Cette décentralisation engendre une diversité significative des caractéristiques des conseillers pédagogiques et du travail qu'ils effectuent sur l'ensemble du territoire québécois (Lessard, 2003). Ainsi, on peut s'attendre à ce que les rôles et les tâches du conseiller varient selon le type de gestion de l'école et suivant les besoins des enseignants.

Les principales questions abordées dans ce texte concernent surtout le cadre dans lequel naissent et évoluent les relations entre ces deux agents scolaires : 1) Actuellement, quel est le rôle formel du conseiller pédagogique? 2) Par qui et comment sont définis les mandats du conseiller pédagogique dont le principal lieu de travail est l'école? 3) Avec quelle autonomie dit-il accomplir son travail? 4) Comment le conseiller pédagogique caractérise-t-il la dynamique interrelationnelle avec la direction de l'école? 5) Peut-on identifier des points de tension dans cette relation?

Le matériel analysé se compose des transcriptions d'une partie des 29 entrevues individuelles réalisées au printemps 2003<sup>3</sup> auprès de conseillers pédagogiques québécois. Pour les fins de ce premier travail, les contenus de 13 entretiens réalisés auprès des conseillers travaillant dans des écoles primaires sont analysés. Ce premier corpus de données est complété par l'analyse de la

---

<sup>1</sup> Professeure au département des fondements et pratiques de l'éducation, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval et chercheure au Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail) de l'Université Laval (CRIÉVAT).

<sup>2</sup> Cette recherche est réalisée en collaboration avec le professeur Claude Lessard du LABRIPROF-CRIFPE de l'Université de Montréal (Projet : Les transformations de la fonction de conseil et de supervision pédagogique au sein du système d'enseignement. (1970-2000)).

<sup>3</sup> Recherche du professeur Claude Lessard, LABRIPROF-CRIFPE de l'Université de Montréal, réalisée en collaboration avec la professeure Lucie Héon et la professionnelle de recherche Mylène Des Ruisseaux. Elle est financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada

transcription de deux entrevues de groupe composé de directeurs d'établissement primaire et secondaire. Le projet de recherche prévoit compléter au printemps 2004 les entrevues auprès de deux autres groupes de directeurs d'école primaire et de rencontrer des enseignants.

## **1 Actuellement, quel est le rôle formel du conseiller pédagogique?**

La reconnaissance officielle et l'attribution des tâches des conseillers pédagogiques datent de 1972. Ce poste, alors appelé «coordonnateur à l'enseignement», a été intégré dans les plans de classification des personnels professionnels. Ils forment un corps d'emploi spécifique et possèdent leur propre convention de travail. Leurs conditions d'emploi et de travail sont différentes de celles des enseignants. La définition de ce poste en 1972 est la suivante : « Le conseiller pédagogique est chargé de l'implantation des programmes, méthodes et autres moyens pédagogiques adaptés aux besoins de la commission et de sa clientèle dans une ou plusieurs disciplines; il doit également conseiller les personnes concernées par ces questions. » (MEQ, 1972 :23). Les conseillers pédagogiques sont des employés de la commission scolaire et sont rattachés à la direction de l'enseignement. Ils sont liés à l'implantation des politiques ministérielles et aux réformes du curriculum. Leur rôle se précise pour les écoles élémentaires : « Dans le cas où la commission régionale a pris entente avec les commissions scolaires pour coordonner l'enseignement dispensé dans les écoles élémentaires, le coordonnateur de l'enseignement élémentaire supervise, sous l'autorité du directeur des services de l'enseignement, les programmes, méthodes et techniques d'enseignement dans les écoles élémentaires. Il assiste ou dirige dans ces domaines, le personnel de direction des écoles élémentaires pour coordonner l'enseignement dispensé dans les écoles élémentaires et anime le personnel enseignant. » (MEQ, 1972, p.178).

La mise à jour de cette politique en 1987 présente les fonctions des conseillers pédagogiques en ces termes : « (...) fonctions de conseil auprès du personnel de cadres responsables des services d'enseignement et d'animation pédagogique, auprès des enseignants et des autres professionnels relativement, à l'implantation, au développement, à l'évaluation des programmes d'enseignement, à l'organisation scolaire qui convient, de même qu'au choix et à l'utilisation des méthodes, des techniques, de l'équipement, du matériel didactique, etc. » (MEQ, 1987 : 15).

La dernière mise à jour de cette politique est effectuée en 1997. Dans cette politique, la nature du travail des conseillers pédagogiques correspond à : « L'emploi de conseiller pédagogique consiste principalement en une relation d'aide pédagogique s'exerçant d'abord auprès des enseignantes et des enseignants. De plus, elle ou il *collabore* avec le personnel d'encadrement du centre administratif, des écoles et des centres, les équipes écoles, le personnel de soutien des écoles, les parents, les autres professionnelles et professionnels de la commission scolaire et les représentants d'autres organismes et entreprises. » (CPN, 1997). Le mandat du conseiller pédagogique est très large. Il doit être au fait des changements concernant : « (...) les programmes et les méthodes pédagogiques, les activités complémentaires, les manuels et autres matériels didactiques et l'évaluation du rendement scolaire et il doit conseiller toute personne de la commission scolaire intéressée par ces projets. » (CPN, 1997). L'identité des conseillers pédagogiques au Québec évolue délaissant celle du formateur ou de l'expert (1972) pour celle d'accompagnateur et de facilitateur (1987) du processus de changement et d'appropriation du changement par les enseignants. Leur rapport avec le personnel d'encadrement des établissements (exemple le directeur d'école primaire) passe du statut de conseiller (1987) à celui de collaborateur (1997). Le donneur d'ordres et de mandats pour le conseiller pédagogique n'est plus uniquement le directeur du centre administratif mais le directeur d'établissement.

### **Un contexte de travail en transformation**

Cette dernière révision de la politique se produit simultanément à une réforme d'envergure du système éducatif québécois. Elle touche à la fois les structures (fusion des commissions scolaires, création des conseils d'établissement dans les écoles et organisation par cycle de l'enseignement), les rapports entre les acteurs et les paliers du système (plan de réussite, autonomisation cadrée des établissements, reddition de comptes, ajustements des rôles et

fonctions des conseillers pédagogiques et des directions d'établissements et du rôle des parents), et aussi le curriculum de l'école, les contenus à enseigner, les approches pédagogiques, l'organisation de l'enseignement, l'évaluation des apprentissages et le projet d'établissement (approche par compétence, pédagogie par projet). L'environnement de travail des conseillers pédagogiques se transforme. On assiste à la mise en œuvre d'un processus de centralisation du curriculum et à l'adoption d'un cadre national et uniforme de reddition de comptes accompagnée d'une décentralisation administrative (Lessard, 2004). Cette dernière se réalise principalement du palier intermédiaire (celui des commissions scolaires) vers les établissements primaires et secondaires.

Certaines commissions scolaires (Yelle, 2002) déplacent certains conseillers vers les écoles et elles précisent les rôles des différents partenaires dans l'implantation de la réforme. Par exemple, la Commission scolaire des Bois-Francs a défini et approuvé en mai 2000 un document interne précisant le rôle du conseiller pédagogique : « faciliter l'implantation de la réforme en tenant compte des besoins des écoles, selon les rôles de chacun des partenaires, supporter les directions dans leur rôle de leader pédagogique selon les différentes approches, supporter les directions au niveau des outils concrets, supporter les directions au niveau des équipes ressources et responsable de la formation du personnel enseignant. » (CSBF : 2000). De leur côté, les directions de ces écoles sont appelées, entre autres, à préparer, élaborer et implanter la réforme en collaboration avec les conseillers pédagogiques.

L'analyse de contenu des entrevues réalisées auprès de conseillers pédagogiques rattachés principalement à des écoles primaires, nous a permis de valider que leurs rôles et leurs tâches actuels sont souvent soumis à des définitions et des négociations locales. Ils déclarent que cette situation engendre des conflits de rôles chez les conseillers pédagogiques. Le modèle de gestion privilégié par le gouvernement pour solutionner les problèmes de nature pédagogique valorise la consultation et la participation des acteurs lors du processus de prise de décision. Maintenant, le directeur d'établissement est d'abord un leader pédagogique et il est invité à gérer selon ce modèle. Les changements observés dans l'environnement de travail de cette dyade modifieront probablement la répartition du pouvoir d'expert et du pouvoir d'influence détenus par ces acteurs.

### **Gestion du plan d'effectif**

À l'écoute des besoins des écoles, le centre administratif de la commission scolaire gère son plan d'effectif de manière à répondre aux demandes des directeurs d'établissements. Le conseiller pédagogique relève de la commission scolaire et c'est elle qui décide d'affecter ses conseillers pédagogiques soit aux besoins des écoles ou de les conserver au centre administratif de la commission scolaire pour des mandats plus spécifiques. Les conseillers pédagogiques peuvent être affectés à 80% de leur temps dans les écoles et travailler au central pour 20%. Donc, une partie du mandat demeure toujours définie par le central. Les directeurs d'établissement sont consultés par le comité de conseillances pédagogiques de la commission scolaire qui recueille les besoins des écoles et offre des jours de conseillances par groupe d'écoles. Les directeurs de ces écoles décident du modèle de répartition des journées. Ils ont aussi la possibilité de décider, après avoir consulté le comité de participation des enseignants aux politiques de l'école et fait entériner cette décision par le conseil d'établissement de l'école, d'engager une partie du budget de l'école pour ajouter des journées de travail d'un conseiller pédagogique aux journées déjà accordées par la commission scolaire. Cette ressource supplémentaire n'est pas un ajout au plan d'effectif en place. Le directeur d'établissement n'a pas la possibilité de créer de nouveaux postes de conseiller pédagogique, cela relève de la commission scolaire.

L'arrivée des réformes en éducation et les attentes qui les accompagnent positionnent les conseillers pédagogiques et les directeurs d'écoles au centre de la dynamique d'accompagnement et d'encadrement des enseignants. Moins nombreux suite aux coupures budgétaires des commissions scolaires, les conseillers sont sollicités de plus en plus par les directions d'école pour intervenir auprès des enseignants et assurer au sein de l'école une présence directe et continue d'animation, de support et de conseil. La capacité des acteurs scolaires à répondre rapidement aux attentes du gouvernement et du milieu, et celle de mettre en place avec succès le renouveau pédagogique sont des indicateurs de performance et militent en

faveur de la présence des conseillers dans l'école afin d'assurer une gestion pédagogique efficace, efficiente et performante.

## **2 Par qui et comment sont définis les mandats du conseiller pédagogique dont le principal lieu de travail est l'école?**

Les mandats des conseillers pédagogiques rattachés à des écoles primaires sont définis par le directeur d'école en début d'année. Il y a place aux échanges entre les deux agents mais le directeur est celui qui détermine finalement les mandats de SON conseiller pédagogique. Cette liste de mandats peut changer dans la mesure où en cours d'année le conseiller doit répondre à des besoins du milieu non prévus. Il pourra alors, après avoir persuadé son directeur de l'urgence d'y répondre, modifier ses mandats. Le conseiller pédagogique est dépendant du degré de satisfaction accordé par le directeur d'école au travail accompli. Mais, avec de l'expérience, il pourra faire reconnaître par la direction des dossiers qu'il juge prioritaire. On se souviendra que le budget pour engager le conseiller est géré par le directeur d'école et que l'historique de l'école jouera et permettra de maintenir par exemple l'engagement du conseiller rattaché à une école depuis un certain temps. Bien qu'il semble que les conseillers ont des mandats conformes au rôle formel, plusieurs nous ont avoué que certains directeurs leur demandent d'effectuer des tâches administratives généralement accomplies par un directeur adjoint. Le partage du temps de travail des conseillers entre plusieurs écoles rend complexe la réalisation de leurs divers mandats. Ils doivent composer de plus en plus avec une discontinuité de la vision pédagogique des équipes de direction en ces temps de fort roulement de personnel de direction dans les écoles. Ils doivent tenir compte aussi du fait que la décision pour retenir à temps plein le conseiller pédagogique en place dans une école est influencée par les perturbations budgétaires du moment et les pressions issues de l'environnement.

## **3 Avec quelle autonomie dit-il accomplir son travail?**

L'autonomie pour les conseillers pédagogiques est associée à la liberté d'action que lui accorde le directeur de l'école et à la confiance que ce directeur a envers son conseiller pédagogique. Pour les conseillers, le degré d'autonomie dont ils disposent dans les écoles est dépendant du directeur en place et varie suivant la nature et le type de gestionnaire. Si la plupart des conseillers avouent exercer leurs fonctions avec une assez grande autonomie dans leur travail, celle-ci se situe toujours à l'intérieur du champ d'intervention autorisé par le directeur de l'école. Avec le fort taux de roulement de la direction, les conseillers doivent s'adapter fréquemment aux caractéristiques et aux pratiques des nouveaux patrons.

Une autre difficulté rencontrée par les conseillers pédagogiques est la trop grande marge de manoeuvre laissée quelquefois par le nouveau directeur. Un directeur qui ne rencontre pas son conseiller et qui ne lui donne pas des balises et de directives claires est perçu comme un directeur qui ne valorise pas le travail du professionnel, ne reconnaît pas ses compétences et n'a donc pas confiance en lui. Il est très clair qu'aux yeux des conseillers pédagogiques, le directeur d'école dispose d'un pouvoir lui permettant de lui accorder ou de lui retirer sa confiance. Les conseillers pédagogiques en confiance avec leur direction disent se sentir plus libre, moins contrôlés et ils évaluent posséder un degré élevé d'autonomie dans leur travail. La qualité du milieu de travail du conseiller et la qualité des relations déjà en place entre la direction d'école et le conseiller peut se maintenir avec l'arrivée de nouvelles personnes à la direction de l'école. Ceci est vrai dans la mesure où la nouvelle direction lui fait confiance dès le départ et qu'elle reconnaît ses compétences et la qualité de son travail auprès des enseignants. Pour les conseillers, la présence physique du directeur n'est pas une condition essentielle au développement de ce sentiment de confiance, de liberté, voir d'autonomie. Tout semble lié au fait que le conseiller perçoive qu'il forme, avec la direction, une équipe et qu'il fait partie de l'organisation.

Les conseillers pédagogiques rencontrés disent qu'ils ont une grande autonomie dans leur travail. Bien qu'ils ne décident pas des mandats, ils accordent beaucoup d'importance au fait qu'ils décident de la manière d'atteindre les buts fixés. Le degré d'autonomie est associé aux bonnes relations avec le directeur d'école, au sentiment de confiance perçu par le conseiller, à celui d'un contrôle faible exercé par la direction sur les façons de faire, et à un bon climat général permettant de fréquents échanges entre les agents scolaires. L'ouverture du directeur d'école aux demandes de perfectionnement du conseiller et à celles de participer aux échanges avec les conseillers rattachés au central (la commission scolaire) est perçue par le conseiller comme un signe de confiance et de liberté d'action. Les propos recueillis auprès des conseillers montrent aussi qu'ils veulent préserver leur autonomie et, par leurs revendications, s'assurer que le milieu scolaire leurs offrent les conditions pour exercer cette autonomie.

#### **4 Comment le conseiller pédagogique caractérise-t-il la dynamique interrelationnelle avec la direction de l'école? Peut-on identifier des points de tensions dans cette relation?**

Il semble y avoir une difficulté pour les conseillers pédagogiques de reconnaître que le directeur d'école puisse assumer facilement et légitimement ses responsabilités de leader pédagogique. La loi 180, adoptée en 1997, précise en ces termes les responsabilités du directeur d'école : « *Il assure la direction pédagogique et administrative de l'école et s'assure de l'application des décisions du conseil d'établissement et des autres dispositions qui régissent l'école.* » (1997, c. 96, a. 13). Les conseillers croient que les directions d'établissement possèdent une formation insuffisante en pédagogie<sup>4</sup>. Pour eux, ce manque de compétences des dirigeants rend nécessaire leur arrivée au sein des écoles pour aider les enseignants. Pour eux, les travaux exigés par l'implantation de la réforme requièrent leurs compétences en pédagogie pour solutionner les problèmes et s'assurer que l'école prend des décisions éclairées. Pour eux, les directeurs doivent accomplir un grand nombre de tâches diverses. La plupart sont de nature administrative et ils ne disposent pas de suffisamment de temps pour accompagner les enseignants dans les nombreux travaux requis par la réforme. L'imputabilité du système d'éducation repose sur une série d'opérations de contrôle. Elles demandent beaucoup de temps au directeur d'établissement donnant ainsi plus d'importance aux aspects administratifs et aux opérations d'évaluation et de contrôle des opérations et du personnel enseignants et professionnel. Pour les conseillers pédagogiques, ces opérations sont lourdes et constituent des obstacles réels au travail en collaboration et à une disponibilité du directeur auprès des équipes d'enseignants afférés aux travaux de la réforme. Les directeurs font face à cette réalité quotidiennement. Elles limitent la capacité du directeur à s'investir et à développer du leadership pédagogique. Cette perception de la réalité permet aux conseillers de maintenir la pertinence de leur rôle d'expert en pédagogie et de poursuivre leurs efforts pour conserver leur leadership pédagogique auprès des enseignants et des autres acteurs. Plusieurs témoignages révèlent pourtant que plusieurs d'entre eux ont travaillé avec des directeurs d'école reconnus par les enseignants comme de bons leaders pédagogiques. Mais, plusieurs conseillers ont tendance à parler de la compétence pédagogique des directions d'école de manière presque caricaturale. Ce jugement sévère cache peut-être le besoin de s'assurer que leurs compétences en matière pédagogique sont toujours reconnues comme supérieures à celles des cadres.

Il serait intéressant de suivre l'évolution des perceptions des conseillers pédagogiques et des enseignants à ce sujet et d'étudier comment les conflits de rôles entre ces deux agents se résorberont. La poursuite de notre analyse des conflits entre ces professionnels et les directeurs nous permettra probablement de confirmer la présence des huit points de tension identifiés par Gérin, G., Wills, T. & Lemire L. (1996) soit : la nature du travail, l'autonomie, la participation à la prise de décision, le style de gestion du supérieur, les conditions de travail, le développement de

---

<sup>4</sup> Actuellement, pour postuler à la direction d'une école le candidat doit avoir réussi 5 cours de 3 crédits dans un programme de gestion de l'éducation de 2<sup>e</sup> cycle et lorsqu'il est en poste, avoir obtenu 30 crédits (10 cours de 3 crédits de 2<sup>e</sup> cycle). Cette exigence est en force depuis 2000. Avant, seul le permis d'enseigner était exigé (baccalauréat en enseignement ou son équivalent).

carrière, la reconnaissance et l'éthique. Nous prévoyons poursuivre nos travaux afin d'étudier cette forme de *malaise professionnel* qui semble se développer aussi chez les conseillers pédagogiques.

Le modèle officiel de gestion de l'enseignement valorise des pratiques de gestion de nature consultative et collaborative lors du processus de prise de décision. Conseiller pédagogique et directeur d'école sont invités avec l'équipe école à travailler ensemble. Pour le ministère de l'éducation, le directeur d'établissement est d'abord le leader pédagogique de son école primaire. Il s'agit ici d'une fonction essentielle permettant de créer les conditions propices au travail des enseignants, du conseiller pédagogiques et des autres acteurs afin qu'ils rencontrent les exigences de la réforme. L'exercice du leadership pédagogique de la direction d'école est souvent perturbé par le renouvellement massif des directions d'école, le roulement du personnel d'encadrement dans les écoles, le manque de ressources financière et humaines et les besoins de perfectionnement des personnels. Il est logique de croire que la présence d'une direction qui assume son rôle de leadership pédagogique tel que prescrit dans la définition de son rôle devra composer avec le conseiller pédagogique reconnu pour ses compétences dans le domaine de la pédagogie. Plus présent au sein de l'école, il est possible de constater une modification de la répartition antérieure du pouvoir de leadership entre le conseiller pédagogique et le directeur d'école. Quand tout se passe bien, que les acteurs trouvent l'équilibre et que le leadership pédagogique au sein de l'école est assuré, alors, l'environnement du travail des enseignants est riche et aidant. Ce climat laissera probablement peu de place à l'émergence de malaises professionnels. Il apparaît pertinent de poursuivre nos recherches afin de comprendre le jeu des forces présentes au cœur même de l'école et de rendre compte de la crise que traverse la fonction de conseil pédagogique dans ces nouveaux rapports de pouvoir pédagogique car la qualité du milieu de travail des enseignants en est affectée.

#### **Références :**

- Gérin, G., Wills, T. & Lemire L. (1996) Le malaise professionnel : Nature et mesure du concept. *Gestion des professionnels. Relations industrielles*, (Vol.51, No 1), 62-96.
- Héon, L. (2003) *Du nouveau dans le duo directeur d'école – conseiller pédagogique?* Texte non publié. Communication présentée au colloque GRISEF-LABRIPROF-CRIFPE, sur la régulation des systèmes éducatifs et l'encadrement du travail enseignant, Louvain-La-Neuve, 21-23 septembre 2003.
- Lessard, C. Des Ruisseaux, M. Héon, L. Ognolagui, H et Verdy, J. (2003) Les transformations de la fonction de conseil et d'animation pédagogique au sein du système d'enseignement public québécois (1970-2002). *Le bulletin du CRIFPE Formation et profession.* (Vol.10, no.2).Montréal. Université de Montréal.
- Lessard, C. (2003) Le travail d'agent de changement des conseillers pédagogiques québécois : un travail qui est appelé à évoluer. Texte non publié. Communication présentée au colloque GIRSEF-LABRIPROF-CRIFPE, sur la régulation des systèmes éducatifs et l'encadrement du travail enseignant, Louvain-La-Neuve, 21-23 septembre 2003, Août 2003.
- Lessard, C. (2004). *Les conseillers pédagogiques québécois ou comment combiner une identité professionnelle et l'approche client.* Texte non publié. LABRIPROF. Université de Montréal, 23 pages.
- Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et diverses dispositions législatives, Lois du Québec, 1997, c.96.
- Ministère de l'éducation. (1972) La politique administrative et salariale concernant le personnel de cadre et le personnel de gérance des collèges d'enseignement général et professionnel, des commissions scolaires et des commissions régionales. Document no.23. Québec : Ministère de l'Éducation.
- Ministère de l'éducation. (1972) La politique administrative et salariale concernant le personnel de cadre et le personnel de gérance des collèges d'enseignement général et professionnel, des commissions scolaires et des commissions régionales. Document no. 2 Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de l'éducation (1997) Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires francophones. Plan de classification du personnel professionnel. Québec : Gouvernement du Québec.

Yelle J. (2002) Le rôle des conseillers et des conseillères pédagogiques dans le cadre de la réforme du curriculum scolaire au Québec. Essai de maîtrise. Université de Montréal, 62 pages.