

Introduction au dossier

Gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance scolaire

France **Gravelle**
Université du Québec à Montréal (Canada)

Lyne **Martel**
Université de Montréal (Canada)

<https://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.1073>

Ce dossier thématique propose de mettre en dialogue trois dynamiques qui structurent aujourd'hui l'action éducative : la gouvernance scolaire, les stratégies organisationnelles ainsi que le leadership pédagogique et apprentissage. Il s'inscrit dans une double perspective : d'une part, éclairer les transformations contemporaines qui redéfinissent les responsabilités des directions; d'autre part, analyser la manière dont ces transformations se traduisent, du niveau macro des politiques au niveau micro des pratiques, en passant par le niveau méso de la stratégie organisationnelle.

Dans une perspective comparée, les contextes politiques façonnent fortement les rôles et responsabilités des directions d'établissement scolaire, de même que leurs postures réflexives face au changement (Martel et Dulude, 2022). Plus explicitement, la fonction de direction d'établissement scolaire s'est complexifiée en alourdissant la charge de travail, pouvant mener les directions à vivre un épisode d'épuisement professionnel. Les travaux de Gravelle (2009, 2012, 2015, 2017, 2019, Gravelle *et al.*, 2023), d'Étienne et Gravelle (2020), de Pelletier (2016) et de St-Germain (2013) documentent l'écart persistant entre le travail prescrit et réel, nourri par une marge de manœuvre limitée et un contrôle restreint des conditions d'exercice depuis l'avènement de tous ces changements politiques.

Dans le premier article, Bernatchez et Lemieux, mentionne que depuis 2020, une nouvelle gouvernance redéfinit les relations entre niveaux du système et reconfigure les compétences politiques attendues des directions d'établissement scolaire. Ils cartographient ces compétences, les enjeux rencontrés ainsi que les défis à relever, à partir d'une approche cognitive et normative des politiques appuyée par l'analyse documentaire et l'observation participante. Selon ces chercheurs, le contexte québécois semble bien illustrer toute cette complexification de la fonction, suite aux changements politiques.

Le deuxième article, rédigé par Huguenin et Yvon, compare les thèmes stratégiques des établissements d'enseignement au Québec et à Genève. Il semble que les écoles québécoises s'inscrivent dans une logique descendante alignée sur les orientations provinciales et régionales, tandis que les écoles genevoises bénéficient d'une autonomie stratégique plus étendue.

Le dernier article, rédigé par Martel et Lemieux, s'intéresse au leadership des directions d'établissement scolaire au service de la lecture au secondaire. Le cadre posé est celui des types de leadership pédagogique et transformationnel, éclairant le travail d'une équipe de direction d'une école secondaire de Montréal, dans une approche qualitative et descriptive. Les résultats font ici voir une diversité et une fidélité apparente des pratiques de leadership recommandées, mais persistance de difficultés en lecture chez les élèves.

En somme, ce numéro met en lumière des tensions productives entre cohérence et autonomie, entre normes et capacités d'agir ou encore entre dispositifs et pratiques réelles, mais aussi une articulation des échelles : comment les exigences macro (gouvernance) se traduisent-elles en choix méso (stratégie) puis en effets micro (leadership et apprentissages)? Il offre donc un passage du « faire conforme » au « faire apprendre », en explorant pourquoi l'alignement stratégique et le déploiement de pratiques de leadership ne suffisent pas toujours à produire des gains d'apprentissage. Ce faisant, certains enseignements transversaux sont à retenir : 1) les directions d'établissement doivent conjuguer compétences politiques, pilotage stratégique et leadership pour naviguer des réformes exigeantes, 2) l'alignement systémique favorise la cohérence, mais l'autonomie conditionne l'appropriation et la pertinence locale; un équilibre est nécessaire pour ne pas diluer la mission centrale de réussite scolaire et 3) un « écart de mise en œuvre » peut persister entre pratiques de leadership et résultats d'apprentissage, et appelle donc des boucles de rétroaction fondées sur les données, des priorisations claires et un soutien ciblé. De plus, ce numéro offre différentes implications pour la recherche, les politiques et la pratique. D'abord, il souligne l'importance de renforcer la formation des directions en compétences politiques et en gouvernance adaptative. Ensuite, il met en lumière la portée de la conception de cadres stratégiques qui préservent des « invariants » de mission (ex. réussite en littératie), tout en laissant une latitude contextualisée. Et, enfin, il montre l'influence des directions d'établissement scolaire dans l'accompagnement et la supervision des personnes enseignantes, notamment en lecture et au regard du suivi des progrès des élèves, du développement professionnel et de la collaboration.

Ce numéro propose donc une vision holistique des transformations éducatives: il met en dialogue la gouvernance, la stratégie et le leadership pour comprendre, au-delà des prescriptions, ce qui rend effectivement possible la réussite des élèves — et comment y parvenir de manière contextualisée, cohérente et durable.

Bibliographie

- Gravelle, F. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* [thèse de doctorat, Université de Paris-Est Créteil].
- Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la profession de direction/direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la Réforme de l'administration publique au Québec? *Éducation et francophonie*, 40(1), 73-93. <https://doi.org/10.7202/1010147ar>
- Gravelle, F. (2015). Être dirigeant scolaire à l'heure d'une gouvernance axée sur les résultats au Québec... situation qui peut épuiser... *Revue de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Éducation*, 13, 5-20.
- Gravelle, F. (2017). Impact d'un changement de gouvernance sur la profession de direction d'établissement d'enseignement œuvrant en milieu scolaire québécois et de direction dirigeant des écoles franco-ontariennes. *Recherches & éducations*, 18. <https://doi.org/10.4000/rechercheseducations.5273>
- Gravelle, F. (2019). Bien-être des directions d'établissement d'enseignement : entre passion et usure du métier. *Revue Direction*, 262, 47-49. <https://www.snpden.net/wp-content/uploads/2020/01/direction262.pdf>
- Gravelle, F., Étienne, R., Gagnon, C. et Monette, J. (2023). *Bien-être des personnels de direction en France et au Québec - Agir et faire agir pour surmonter les crises et changer*. Les Éditions JFD inc. <https://www.editionsjfd.com/boutique/sciences-de-leducation-1231/bien-etre-despersonnels-de-direction-au-quebec-eten-france-11641>
- Martel, L. (2020). *Étude de pratiques de directrices et de directeurs d'école et de certains de leurs fondements* [thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. <http://hdl.handle.net/11143/17249>
- Martel, L. et Dulude, E. (2022). Une démarche pour faciliter l'accès des chercheur.euse.s à l'expérience et à la réflexion stratégique des directions d'école. *Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, 199, 47-59. <https://doi.org/10.7202/1091092ar>
- Pelletier, G. (2016). L'évolution de la gouvernance en éducation : enjeux et défis. *Éducation Canada, printemps 2016*. <https://www.edcan.ca/articles/levolution-de-la-gouvernance-en-education-enjeux-et-defis/?lang=fr>
- St-Germain, M. (2013). *Étude des divergences entre le temps de travail réel et le temps de travail souhaité chez les directions membres de la FQDE* [rapport de recherche]. Fédération québécoise des directeurs et des directrices d'établissement d'enseignement. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Michel-St-Germain-version-abregee.pdf>

Pour citer cet article

- Gravelle, F. et Martel, L. (2025). Introduction au dossier : gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance scolaire. *Formation et profession*, 33(2), 1-3. <https://dx.doi.org/118162/fp.2025.1073>