

UNIVERSITE DU QUEBEC

LA DEFINITION DU ROLE DU PRINCIPAL DANS LES
ECOLES CATHOLIQUES, CANADIENNES-FRANCAISES
DE LA PROVINCE DE QUEBEC, SELON UNE APPROCHE
SYSTEMIQUE.

par

MARC A. PLAMONDON

*Programme de maîtrise en éducation
(concentration administration scolaire)*

Rapport de recherche

présenté au

Décanat des études avancées et de la recherche

Université du Québec à Trois-Rivières

Janvier 1979

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	II
LISTE DES TABLEAUX	VI
BIBLIOGRAPHIE	VIII
REMERCIEMENTS	XI

INTRODUCTION	1
--------------------	---

CHAPITRE PREMIER

Nature de la recherche	2
1. Position du problème	2
2. L'importance de cette recherche	6
3. Limites	9
4. Définition des termes	10
5. Organisation de la recherche	14

CHAPITRE DEUX

Examen de la documentation	16
1. L'école considérée comme un système	16
1.1 Conception systémique d'une organisation	16
1.2 L'intégration des systèmes	19
2. La théorie du rôle	22
2.1 L'intégration des individus	22
2.2 Le modèle de Gross	26
2.3 Le modèle de Katz et Kahn	32
2.4 Le modèle de Gouvêia	35
2.5 Le modèle matriciel	36

3. Le rôle du principal	48
4. Questions de recherche	57

CHAPITRE TROIS

Méthodologie de la recherche	60
1. Choix de l'instrument	61
2. Questionnaire	61
3. Pré-test	66
4. Correction du questionnaire	67
5. Echantillon	69
6. Distribution du questionnaire	72
7. Traitement statistique des données	75

CHAPITRE QUATRE

L'analyse des données	79
1. Le programme d'enseignement	80
1.1 La planification	80
1.2 La direction	86
1.3 Le contrôle	91
1.4 Le résumé	93

2.	Le personnel	106
2.1	La planification	107
2.2	La direction	109
2.3	Le contrôle	115
2.4	Le résumé	120
3.	La vie étudiante	136
3.1	La planification	136
3.2	La direction	140
3.3	Le contrôle	148
3.4	Le résumé	151
4.	Les ressources financières	166
4.1	La planification	166
4.2	La direction	169
4.3	Le contrôle	173
4.4	Le résumé	174
5.	Les bâtisses et les services	184
5.1	La planification	184
5.2	La direction	187
5.3	Le contrôle	191
5.4	Le résumé	194

6. Les relations école-milieu	202
6.1 La planification	202
6.2 La direction	206
6.3 Le résumé	210
CONCLUSION	219
1. Résultats	222
1.1 Le rôle perçu du principal	256
1.2 Le rôle attendu du principal	263
1.3 Le consensus entre le rôle actuel et le rôle attendu	271
2. Commentaires et recommandations	272

APPENDICE

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, V., DAVIES, D., R., Patterns of Educational Leadership, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1956, p. 213.
- ANSOFF, Igor, La structure de l'entreprise aujourd'hui et demain, in Enseignement et gestion, no. 9, octobre 1974, pp. 13-36.
- BAILEY, Max., "The Role of the High School Principal", in Selected Indiana High Schools, (Ed. D., 1970, Indiana University).
- BLISS, E., H., The Principal's Role in the 70's, The 1970 Leadership Course for School Principals Lecture Series, Edmondson: University of Alberta, 1970, p. 93.
- BROWN, F., H., Functional Interrelationships as Perceived by Supervisors and Administrators in Various Positions in Selected Northeastern Ohio School Systems, Unpublished Ph. D. dissertation, The Ohio State University, 1964, pp. 58-59.
- CAMPBELL, Roald, F., CORBALLY, John, E., RAMSEYER, John, A., Introduction to Educational Administration, 3-ième édition, Boston, Allyn and Bacon Inc., 1967, p. 474.
- CASTETTER, W., B., Administering the School Personnel Program, New York, McMillan, 1962, p. 400.
- CHOLETTE, Pierre, Le rôle de l'administrateur, in Information, V. 13, no. 3, novembre 1973, pp. 6-16.
- CLELAND, D., R., KING, W., R., L'analyse de systèmes techniques avancés de management, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1971, p. 336.
- CLELAND, D., R., KING, W., R., System Analysis and Project Management, New York, McGraw-Hill Book Co., 1968, p. 314.
- Commission du service civil du Canada, Analyse des emplois et rédactions des descriptions d'emploi, Ottawa, Commission du Service civil.
- DAPPER, G., Public Relations for Educators, New York, McMillan, 1961.
- ELSBREE, Willard, S., MC NALLY, Harold, J., WYNN, Richard, Elementary School Administration and Supervision, New York, American Book Co., 1967, p. 520.
- ELLIS, James, R., The Man in the Middle: the Role of the Principal, Toronto, C.E.A., 1972, p. 8.
- Fédération des principaux, Mémoire de la Fédération des principaux au Groupe Commel, in Information, Vol. 13, no. 7, mars 1973, pp. 16-17.

- GAGNE, R., M., The Conditions of Learning, 2-ième édition, New York, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1970, p. 407.
- GETZELS, J., W., Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice, New York, Harper and Row, 1968, p. 420.
- GIBSON, R., O., "Negociation Process in School and the Role of the Supervisor", in Impact, 1965, no. 2, pp. 23-27.
- GOLDMAN, Harvey, "New Roles for Principals", in Clearing House, vol. 45, novembre 1970, pp. 135-139.
- GOUVEIA, Jean, L., Perceptions et attentes de rôle: contribution à la définition de la tâche du professeur, U.Q.T.R., mars 1972, pp. 99-111. Document inédit.
- Gouvernement du Québec, Document no. 1, Le personnel de la direction des écoles, Québec, Ministère de l'Éducation, 1972.
- GRIFFIN, J., D., The Principal as Manager: A Study of Teachers and Principals Perceptions of Managerial Behavior, Ed. D., University of Maryland, 1972, p. 159.
- GRIFFITHS, D., E., CLARK, D., L., WYNN, D., R., Organizing Schools for Effective Education, Danville III, Printer and Publishers Inc., 1962.
- GROSS, N., MASON, W., W., MCEACHERN, A., W., Explorations in Role Analyses, Studies of the School Superintendency Role, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1966, p. 379.
- HENCLEY, S., P., "Functional Interrelationships within Administrative Performance Systems", in D. J. Lew and H. C. Rudman Ed.: Preparation Programs for School Administrators (ch. 4) East Lansing, Michigan: Michigan State University, College of Education, 1963.
- HENCLEY, S., P., Chambers, G., H., A. "Taxonomy of Organizational Behavior Based on Compliance Theory", in D.E. Griffiths (Ed.): Developing Taxonomies of Organizational Behavior in Education Administration, Chicago, Rand McNally and Co., 1969, pp. 94-127.
- HERSON, Naomi, "Are School Administrators Curriculum Innovators?" in the Canadian Administrator, vol. 12, no. 6, mars 1973. pp. 25-27.
- HETU, Y., Quand on est principal d'école, in Information, vol. 12, no. 2, octobre 1972, pp. 16-18.
- HOULE, P.-E., DROLET, J.-Y., Le rôle leadership du principal d'école vu par les principaux et les maîtres, in Information, vol. 10, no. 5, janvier 1971, pp. 4-13.

- JOHNSON, R., A., KAST, F., E., ROSENZWEIG, J., E., Théorie, conception et gestion de systèmes, Paris, Dunod, 1970, p. 242.
- KATZ, D., KAHN, R., The Social Psychology of Organizations, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1966, p. 498.
- LAURIN, Paul, Description des emplois de l'équipe de gestion au sein des écoles secondaires polyvalentes de la province de Québec, Thèse de Ph. D. présentée à la faculté des sciences de l'Éducation, Université de Montréal, septembre 1973, p. 430.
- LAURIN, Paul, Le rôle du principal d'école au Québec, Université du Québec à Trois-Rivières, 1977, 185 pp.
- LIKERT, Rensis, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1966, p. 280.
- LINTON, R., The Study of Man, New York, McGraw-Hill, 1936, p. 461.
- LIVESAY, George, B., A Status of the Public School Principalship in 1971, Viewed from the Historical Perspective, Ed. D., Arizona State University, 1971, p. 204.
- MAC KENZIE, G., The Principalship: a New Look, in Education Canada, vol. 9, no. 3, septembre 1968, pp. 28-33.
- MC CLEARY, Lloyd, E., An Essay on Role Attribution: Three Studies of the Job of the Principal, 1971, p. 20.
- MC CLEARY and HENCLEY, Secondary School Administration. Theoretical Bases of Professional Practice, Dodd, Mead and Co, New York, Toronto, 1965, p. 399.
- MIETECK-LE-POLY, Le statut du principal. Une silhouette dont les contours s'estompent dans une zone grise, in Information, vol. 15, no. 4, décembre 1975, pp. 21-23.
- Ministère de l'Éducation, Mission 27, Document no. VI B, Comités d'écoles et comités de parents, 1972, p. 31.
- Ministère de l'Éducation, Programme 22, Gestion des ressources humaines, Textes de référence, Service général des moyens d'enseignement, 1974, p. 152.
- MOREAU, Bruno, Le principal de l'école secondaire agent efficace du changement planifié, in Information, vol. 7, no. 7, mars 1973, pp. 4-15.
- NEWCOMB, T., M., Social Psychology, New York, Dryden, 1950, p. 260.
- OVARD, Glen, F., Administration of Changing Secondary School, New York, The Macmillan Co, 1966, p. 531.

- PARSONS, Llewellyn, G., "Teacher Perceptions of Supervisory Effectiveness", in The Canadian Administrator, vol. 9., no. 2, décembre 1971, pp. 5-8.
- PARSONS, Talcott, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, III, The Free Press, 1960, p. 17.
- PENTECOST, Percy, M., "The Changing Secondary Principalship: a Case Study", in J Sec. Ed., 1946, vol. 52, no. 9, février 1971, pp. 21-33.
- Rapport de la commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, T. 2, décembre 1964, p. 404.
- SILVERMAN, David, La théorie des organisations, Trad. par Claude Lingagne, 1970, p. 215.
- STEWART, R., Managers and their Jobs, New York Macmillan, Co, 1967, p. 9.
- SHUSTER, A., H., STEWART, D., H., The Principal and the Autonomous Elementary School, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Publishing Co., 1973, p. 415.
- The Manitoba Teachers' Society, First Report on the Role of the School Principal, Winnipeg, The Society, 1973, p. 44.
- TILLES, Seymour, Une approche du rôle du directeur par la théorie des systèmes, in Haward Business Review, vol. 41, no. 1, janvier - février, 1963, pp. 73-82.
- VINCENT, G., SAVARD, G., Le principal à l'école élémentaire; administrateur ou pédagogue? in Information, vol. 11, no. 6, février 1972.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	L'illustration de la fonction de "maillons"	21
Tableau 2	Le modèle de comportement pour saisir la nature de ces relations	24
Tableau 3	Le comportement social d'un principal d'école	26
Tableau 4	Le modèle dyade	28
Tableau 5	Le modèle de la position centrique du principal	29
Tableau 6	Les attentes sur ce que le principal doit ou ne doit pas faire	34
Tableau 7	La description de la fonction du principal	38
Tableau 8	La définition du rôle du principal au secondaire	39
Tableau 9	Le modèle matriciel - programme d'éducation	44
Tableau 10	La distribution des cinquante-quatre (54) principaux issus de la stratification de l'échantillonnage	72
Tableau 11	La distribution en nombre des répondants selon les variables: sexes, âges, régions économiques	76
Tableau 12	La distribution en nombre des répondants selon les variables: titres du postes et niveau de travail	76
Tableau 13	Le programme d'enseignement	99
Tableau 14	Le personnel	128
Tableau 15	La vie étudiante	158
Tableau 16	Les ressources financières	179
Tableau 17	Les bâtisses et les services	197

Tableau 18	Les relations école-milieu	214
Tableau 19	La description des fonctions du principal	223
Tableau 20	Le consensus entre le rôle actuel et le rôle attendu semblables	270
Tableau 21	Le consensus entre le rôle actuel et le rôle attendu différents	270

REMERCIEMENTS

Qu'on me permette d'exprimer mes remerciements et ma reconnaissance envers mon épouse, Denyse, et mes enfants, Josée et Guy, qui, même s'ils ont été souvent privés de ma présence, m'ont toujours supporté durant tout ce temps que j'ai consacré à cette recherche.

Toute ma reconnaissance va aussi à messieurs Paul Laurin et Jean Séguin de l'Université du Québec à Trois-Rivières, dont les précieux conseils m'ont été d'un grand secours.

INTRODUCTION

Le domaine de l'éducation est l'objet de recherches multiples tant psycho-pédagogiques qu'administratives. Une des activités du processus organisationnel qui consiste à répartir la charge de travail de chacun intéresse les chercheurs et les administrateurs scolaires. La description du rôle du principal d'école fait particulièrement l'objet de cette préoccupation.

Ce dernier agit en interrelation avec d'autres membres de l'organisation, et dans une école, une même fonction peut être partagée avec plusieurs personnes, mais à différents degrés d'autorité et de responsabilité. Pour définir le rôle du principal, il faut tenir compte de cette interrelation et de ces différents degrés de responsabilités, et considérer l'école comme un système.

Cette recherche a donc pour but de définir le rôle du principal dans les écoles catholiques canadiennes-françaises de la province de Québec, selon une approche systémique.

CHAPITRE PREMIER

NATURE DE LA RECHERCHE

1. Position du problème

Le principal , tant à l'école élémentaire qu'à l'école secondaire doit vivre avec la réalité d'opinions divergentes parmi les membres de son entourage, concernant son rôle dans le milieu scolaire. Certains peuvent prétendre que le principal doit prioritairement se consacrer aux tâches administratives reliées aux finances, au personnel, à la bâtisse et aux relations avec le milieu. Par contre, d'autres mettent l'accent sur son rôle d'éducateur et de pédagogue, en affirmant qu'il doit accorder beaucoup plus d'importance aux tâches administratives en rapport étroit avec la vie étudiante et l'enseignement.

Les principaux eux-mêmes ne partagent pas une vision uniforme de leur rôle. D'aucuns perçoivent que certaines tâches qui leur sont dévolues devraient être confiées à leurs adjoints ou même aux enseignants. Cependant, signalons que ces derniers (adjoints et enseignants) ne semblent pas partager, eux non plus, une même perception à cet effet.

Tous ces points de vue divergents concernant le rôle du principal s'expliqueraient, au moins en partie, par le fait qu'il n'y a pas de définition claire et précise du rôle du principal qui fasse l'unanimité. De plus, si plusieurs membres de l'organisation partagent avec le principal une même fonction, il importe de pouvoir circonscrire de façon précise, ce qui constitue la responsabilité particulière du principal dans cette fonction. Il serait donc raisonnable de postuler qu'une étude faisant état du rôle spécifique du principal puisse contribuer à rallier ces différentes perspectives.

†

S'ajoute à cela, que les fonctions que le principal exerce, lui sont déléguées par les autorités supérieures et il en délègue, à son tour, à ses subalternes. Il s'ensuit qu'une même fonction peut être partagée avec d'autres membres de l'organisation à des niveaux différents de responsabilité et que ces divers intervenants exercent à l'égard de cette fonction, différents degrés de responsabilités. Chacun s'attend à ce que les intervenants particuliers aient un comportement qui corresponde aux attentes qu'ils entretiennent face à cette fonction. L'écart entre les comportements attendus se manifeste dans l'expression de ces points de vue divergents décrits ci-haut.

Cette situation semble être d'autant plus prononcée, que l'attente qu'on se fait du rôle du principal d'école en particulier repose sur une définition traditionnelle et coutumière de ce rôle. Mentionnons, par exemple, que traditionnellement c'est le principal qui renvoie un élève de l'école et qui en avise les parents; ou encore, c'est à lui que revient la responsabilité de préparer le budget de l'école.

Cependant, à mesure que le système scolaire se développe, d'autres activités viennent se greffer au rôle du principal. De façon plus évidente, depuis la réforme de l'éducation des années soixante, le rôle du principal a évolué de façon substantielle. Considérant cette évolution, les modèles existants qui cherchent à expliquer les comportements administratifs en milieu scolaire ne semblent pas avoir la souplesse nécessaire qui permette de tenir compte de cette évolution et de définir de façon précise, le rôle du principal dans son contexte actuel.

Une conception du comportement administratif dans le milieu scolaire qui tienne compte dans la définition du rôle du principal, de l'interrelation et de l'interdépendance des fonctions, et qui spécifie la responsabilité du principal par rapport à chacune d'elles d'impose donc. Ce besoin avait d'ailleurs été signalé dans le rapport Parent.

"Le rôle du principal d'école est actuellement mal défini, ce qui explique qu'on le conçoive de façon très différente d'une école à l'autre. c'est aussi là une cause de fréquents désaccords entre principaux d'école et institutions... Le Ministère de l'Education devra voir à définir la fonction du principal d'une école. Nulle part actuellement on ne trouve cette définition." (Rapport Parent, T-2, PP 112 et 147).

Il apparaît donc justifiable de tenter de concilier ces différentes perspectives.

En ce sens, Paul Laurin, dans une recherche effectuée en 1977, a apporté des éléments de réponses au problème identifié dans le rapport Parent. Spécifiquement, il a défini le rôle du principal oeuvrant au niveau élémentaire et au niveau secondaire, dans la province de Québec, selon le degré d'autorité et de responsabilité de chaque fonction. De plus, dans cette recherche, chaque groupe de référence, soit le principal, les directeurs généraux, les directeurs d'école, les directeurs des services aux étudiants, les directeurs adjoints, les responsables d'écoles, les chefs de groupes et les instituteurs expriment leur conception du rôle actuel et du rôle attendu du principal. De là, il identifie, à l'intérieur de ce rôle, les fonctions qui sont embigües et qui amènent des divergences de perception et d'attente quant au rôle du principal. Cette étude de Laurin adopte une approche systémique, c'est-à-dire qu'elle tient compte de l'interdépendance et de l'interrelation entre les diverses positions et fonctions qui sont rattachées au rôle du principal d'école.

La présente recherche, bien que distincte, s'insère dans celle de Laurin (1977); elle adopte aussi une approche systémique et est centrée sur le rôle du principal d'école. Par contre, contrairement à la recherche de Laurin qui décrit d'une part, le rôle spécifique du principal au primaire et d'autre part, le rôle du principal au secondaire, notre recherche ne distingue pas entre le rôle du principal au niveau primaire et le rôle du principal au niveau secondaire. Elle s'intéresse plutôt au rôle du principal vu globalement.

De plus, cette recherche se distingue de celle de Laurin, en ce sens que, contrairement à cette dernière, elle analyse les données recueillies de l'ensemble des groupes de référence, plutôt que les données particulières provenant de ces groupes pris individuellement. Comme il sera précisé dans la prochaine section, il est important de connaître le rôle global du principal d'école, puisque c'est à partir d'une définition globale de ce rôle qu'il sera alors possible de clarifier son statut juridique.

Objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche consiste donc à définir globalement le rôle du principal d'école au primaire et au secondaire, sans tenir compte des distinctions de niveaux.

2- L'importance de cette recherche

Cette recherche revêt une grande importance parce que présentement, sur le plan juridique, le statut du principal reste à définir*. Elle répond à un vœu exprimé dans le rapport Parent lorsqu'il cite "qu'on devrait clairement statuer sur l'autorité dont jouit le principal". (Rapport Parent, T-2, pp 147). Elle répond aussi à un autre vœu déjà exprimé en 1964 et en 1967, par la Fédération des Principaux du Québec lorsqu'elle présentait deux mémoires dans lesquels elle demandait un statut juridique pour les principaux (Mietek-le-Poly, 1975, pp22).

Aussi, cette recherche est importante parce qu'elle est systémique, c'est-à-dire qu'elle tient compte de l'interdépendance et de l'interaction des fonctions. Selon Cholette,

"L'approche systémique convient parfaitement pour étudier les différents facteurs influençant le comportement de l'administrateur et la perception de son rôle. Cette approche nous permet de concevoir l'organisation comme un système ou un ensemble de parties ou variables mutuellement dépendantes et interreliées les unes aux autres, où chaque partie possède une fonction propre et spécifique en vue de la réalisation ou du bon fonctionnement de l'ensemble." [Cholette, 1973, pp 6].

De plus, selon Castetter, la description du rôle du principal selon une approche systémique présente plusieurs avantages:

1. Elle identifie et relie les principales fonctions administratives.
2. Elle indique l'autorité et la responsabilité.

*Au moment où ce rapport a été effectué, la loi de l'Instruction Publique ne définissait pas le statut juridique du principal.

3. Elle fournit les données pour étudier les structures administratives courantes et à venir.
4. Elle développe des plans d'organisation à moyen et à long terme.
5. Elle projette les besoins administratifs du personnel.
6. Elle aide à la préparation des organigrammes et des guides en rapport avec les postes.
7. Elle attire l'attention sur les fonctions administratives qui ne sont pas pleinement réalisées.
8. Elle détecte les surcharges administratives.
10. Elle arrange les fonctions de telle sorte que le personnel administratif puisse accomplir sa tâche d'une façon plus efficace [Castetter, 1962, pp 106].

Nous constatons , à partir de cette énumération, que la description du rôle du principal, dans une perspective systémique, serait susceptible de contribuer à la résolution d'un bon nombre de problèmes d'utilisation des ressources humaines dans une organisation. Par exemple, la sélection, l'évaluation des principaux d'école et la répartition des tâches des cadres scolaires en seraient on ne peut plus facilitées.

3. Limites

Cette recherche ne s'applique pas à définir le rôle spécifique d'un principal dans un établissement scolaire

en particulier, mais plutôt à définir le rôle global du principal sans distinction des niveaux secondaire et primaire, dans les écoles catholiques, francophones de la province de Québec et ce, selon une approche systémique.

Elle se limite à examiner les perceptions et les attentes d'un certain nombre de personnes qui, dans une école entrent en interrelations avec le principal soit: le directeur général, les directeurs de services, le directeur d'école, les adjoints, les responsables d'école, les chefs de groupes, les professeurs et autres. Elle n'a donc pas considéré les interrelations avec les parents, les étudiants, les membres des services d'entretien et les autres cadres de la commission scolaire. De plus, notre étude ne considère pas le rôle communiqué spécifiquement au principal comme par exemple, les politiques administratives du ministère de l'Education et de la Commission scolaire.

La cueillette des données, par rapport au rôle du principal, a été faite au moyen d'un questionnaire et, comme c'est le cas dans l'utilisation d'un questionnaire, cette recherche est limitée par les contraintes à ce type d'instrument et par le taux de réponses obtenues.

Enfin, pour ce qui est de la recension des écrits pertinents, la majorité décrivent des recherches américaines. Une mise en garde s'impose donc en ce qui concerne leur application dans le contexte du système d'éducation québécois.

4. Définition des termes

Les principaux termes utilisés dans cette recherche se définissent de la façon suivante:

Système social

"L'ensemble des comportements interdépendants, comprenant un système social ou un sous-système, une collectivité stable à l'intérieur de laquelle chaque individu joue un rôle." (Katz et Kahn, 1966, pp. 174).

Un sous-système a les mêmes éléments de définition que ceux d'un système social.

Poste

"Un ensemble d'attributions, de tâches et de responsabilités qui exigent les services d'une personne"
(Commission du Service civil du Canada, 1964, pp. 9).

Tâche

"Une unité d'activité de travail qui constitue une partie cohérente et importante d'une attribution" (Commission du Service civil du Canada, 1964, pp. 9).

Attribution

"Un ensemble de tâches connexes et moins stable qu'une tâche puisque le nombre et les combinaisons de tâches qui composent une attribution peuvent beaucoup varier" (Commission du Service civil du Canada, 1964, pp. 11).

Fonction

"Une contribution partielle et nécessaire à l'activité totale de l'organisation pour répondre à un besoin ou pour viser un objectif précis" (Laurin, 1973, pp. 15).

Position

"La location d'un acteur ou une classe d'acteurs dans un système de relations" (Gross, 1966, pp. 47).

Généralement perçue comme une place ou une location dans un système social. Il implique "une collection de droits et de devoirs" (Linton, 1936, pp. 113).

Secteur de position

C'est "un élément d'une spécification relationnelle d'une position; il est spécifié par la relation d'une

position focale à une simple contre-position" (Gross, 1966, pp. 47).

Rôle attendu

"Un standard d'évaluation appliqué au titulaire d'une position" (Gross, 1966, pp. 47).

"Les prescriptions et les proscriptions tenues par les membres d'un ensemble de rôles" (Katz & Kahn, 1966, pp. 175).

Rôle perçu

"C'est l'ensemble des perceptions qu'on éveillees chez le titulaire les communications faites et les pressions exercées par les interlocuteurs" (Ministère de l'Education, Service général des moyens d'enseignement, 1975, pp. 4).

Rôle communiqué

En plus d'avoir des attentes à l'égard du rôle, les interlocuteurs les communiquent au titulaire et exercent des pressions pour qu'elles soient respectées. Ceci constitue le rôle communiqué (Ministère de l'Education, Service général des moyens d'enseignement, 1975, pp. 4).

Rôle exercé

Selon Gouvêia, (1972, pp. 102) "c'est lorsque le

titulaire d'une tâche met à exécution les fonctions constitutives de sa position".

Rôle

"Les attentes appliquées à l'acteur d'une position particulière" [Gross, 1966, pp. 47].

Secteur de rôle

"Les attentes appliquées à la relation d'une position focale à une contre-position" [Gross, 1966, pp. 47].

Comportement de rôle

"Un comportement standardisé ou institutionnalisé" [Katz & Kahn, 1966, pp. 49].

"La performance actuelle de l'acteur d'une position se rapportant à l'attente que l'on a envers l'acteur de cette position" [Gross, 1966, pp. 47].

Représentation linéaire des responsabilités (TLR)

"Un diagramme de sous-systèmes de management" [Cleland & King, 1968, pp. 223].

C'est une matrice indiquant l'interrelation qui existe entre d'une part, les postes occupés par les individus dans un système et d'autre part, les tâches accomplies par chaque poste. Les postes sont situés à l'horizontale de la

matrice et les tâches ou fonctions à la verticale.

Principal

"Toute personne, homme ou femme, qui a à sa charge la direction d'une école publique, tant au point pédagogique et disciplinaire, qu'administratif. Ce terme englobe les aides immédiats, assistant ou vice-principal" (mietek-le-Poly, 1975, p. 21 - Réunion du 8 avril 1961 de l'exécutif provisoire de la F.P.Q.).

5. Organisation de la recherche

Dans ce premier chapitre, le problème a été défini. L'importance et les limites de cette recherche, la définition des termes et l'organisation de la recherche y ont été exposées.

Le deuxième chapitre présentera, dans un premier temps, la conception systémique d'une organisation, l'intégration des systèmes et celle des individus dans les systèmes. Dans un deuxième temps, des modèles de définitions de rôle y seront abordées comme ceux de Katz et Kahn, de Gross, de Gouvêia et finalement, le modèle matriciel de McCleary et celui de Hencley. Dans un troisième temps, à partir des perceptions et des attentes de différents auteurs sur le rôle du principal, des questions concernant la description du rôle du principal au

secondaire seront énumérées.

Le troisième chapitre introduira la méthodologie de la recherche. Ce chapitre s'inspire étroitement de la méthodologie présentée par monsieur Laurin (1977) dans son ouvrage portant sur le rôle du principal d'école au Québec. Le choix de l'instrument, la préparation du questionnaire, la distribution du questionnaire, le traitement des données, la description des données et la fidélité de l'instrument y seront décrits.

L'analyse des données présentée au quatrième chapitre permettra de répondre à chaque question de recherche formulée dans le deuxième chapitre.

Finalement, le dernier chapitre présentera le résumé et la conclusion de cette recherche. Certaines implications et quelques suggestions pouvant servir à des recherches ultérieures y seront formulées.

CHAPITRE II

EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

Ce chapitre a pour but d'analyser la documentation théorique en présentant dans une première partie, l'école comme un système, dans une deuxième partie, la théorie du rôle et dans une troisième partie, la description du rôle du principal.

1. L'école considérée comme un système

L'école est un système en continuelle interrelation avec d'autres systèmes à l'extérieur ou à l'intérieur. Chaque système, tout en étant interdépendants les uns envers les autres est différent par le rôle que chacun d'eux joue dans le système qu'est l'école. Afin que chaque système puisse orienter son action vers les buts de l'école, chacun d'eux doit être intégré à l'école.

1.1 Conception systémique d'une organisation

Silverman (1970, pp. 27-28) identifie une institution sociale à un organisme biologique qui survit et s'adapte à son environnement grâce à une série d'interrelations

entre ses parties composantes. Ainsi, une organisation se compose de parties interdépendantes reliées entre elles qui apportent chacune d'elles une contribution à l'organisation tout en recevant de l'organisation. Cette dernière, pour survivre, doit satisfaire certains besoins, c'est-à-dire atteindre des buts qui se traduisent en actions dans chaque partie composante.

Cet "ensemble d'éléments reliés entre eux" définit un système (Tilles, 1963, pp. 2), et "il est maintenant généralement admis que la meilleure manière d'étudier les organisations est de les considérer comme des systèmes" (Johnson et Al, 1970, pp. 66). On peut donc concevoir une organisation "comme un système ou un ensemble de parties ou variables mutuellement dépendantes et interreliées les unes aux autres, où chaque partie possède une fonction propre et spécifique en vue de la réalisation ou du bon fonctionnement de l'ensemble" (Cholette, 1973, pp. 6). Gilson (1965, pp. 23) définit l'école comme un système social composé "d'un ensemble de positions tenues par des personnes en interrelations en termes de fonctions sociales ou de buts du système et de rôle qui définissent les relations fonctionnelles".

L'école, comme tout système, ne peut se suffire à elle-même.

"En effet, il est influencé par un ensemble d'éléments venant d'autres systèmes qui affectent le comportement du système en question. Pour étudier un système, on ne peut alors se limiter à considérer seulement les relations qui existent à l'intérieur du système, il faut voir les relations qui existent entre un système et un sous-système. Il faut aussi tenir compte du supra-système auquel il appartient et qui constitue l'environnement dynamique.

Une organisation peut se composer de plusieurs sous-systèmes à la fois, que ce soit dans les relations internes de l'organisation ou dans ses relations avec l'extérieur. Mais chaque sous-système ne peut se suffire à lui-même, il doit interagir avec d'autres sous-systèmes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation" [Laurin, 1973, pp. 8].

On peut considérer que la Commission scolaire forme le supra-système; l'école le système, l'administration de l'école, les secteurs de l'enseignement et de la vie étudiante, ainsi que les services d'entretien forment les sous-systèmes qui, selon la conception de Parsons (1960), remplissent des fonctions propres par rapport au système global.

Cleland et King (1971) affirment que si le manager veut atteindre les objectifs globaux de son organisation, il doit considérer l'ensemble du système, comprendre et mesurer les interrelations entre les divers éléments et les intégrer de façon à ce que l'organisation poursuive ses objectifs.

Le rôle du manager, Tilles (1963, pp. 9), le décrit ainsi: définir l'organisation en tant que système; établir les objectifs du système qui peuvent encore se décomposer en indentification de systèmes plus larges et en établissement de critères de performance; créer des sous-systèmes bien définis; intégrer les systèmes, c'est-à-dire "maintenir quelque uniformité entre les exigences de nombreux secteurs qui tiennent une partie de la vie de l'organisation" (Tilles, 1963, pp. 9).

Selon Laurin (1973), les membres d'une école doivent partager certains objectifs communs et accepter des fonctions particulières situant les membres de chaque groupe par rapport aux autres groupes. Ainsi, "on peut considérer comme un système social une unité fonctionnelle dans une organisation. Cette unité fonctionnelle peut être à la fois la prolongation de l'unité de tout le système et l'apport particulier de ce système par rapport à l'organisation" (Laurin, 1973, pp. 9).

1.2 L'intégration des systèmes

Tous les sous-systèmes de l'école, même s'ils sont interdépendants et différents, doivent être reliés entre eux et former un tout cohérent. Ce processus, Laurin (1973) et Tilles (1963) l'appellent l'intégration.

Dans un organisme biologique, un changement dans une cellule affecte le comportement et même la structure des autres cellules. On peut considérer qu'il en est de même dans une organisation. Il faut donc, dans une école, que l'information concernant les objectifs, la structure, la fonction de chaque système et les changements qui peuvent se produire circulent librement dans les deux [2] sens, afin de permettre à chaque système de s'ajuster en conséquence.

L'école peut relier à elle ces sous-systèmes au moyen de "personnes-maillons" de Likert (1966, pp. 112) tel qu'illustré au tableau 1.

TABEAU 1

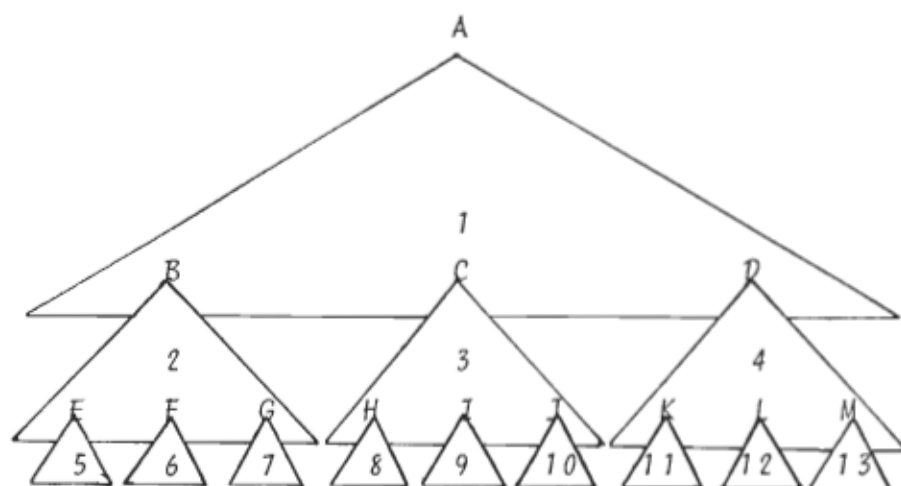


Illustration de la fonction de "maillons"

Dans ce tableau, il suffit de considérer les groupes comme étant des systèmes sociaux. Selon le tableau 1, le groupe 1 se compose de l'équipe de gestion dont font partie le principal A et ses adjoints B, C, D. Les groupes 2, 3 et 4 forment les différents secteurs d'activités d'une école tels l'enseignement, la vie étudiante et l'administration financière, sous les responsabilités respectives des adjoints B, C, D. Ces derniers groupes, comme par exemple le groupe 2, celui de l'enseignement, qui est composé de l'adjoint B et des chefs de départements E, F, G; et chaque chef de département forme une équipe de travail avec les professeurs de son département. On peut descendre ainsi dans la hiérarchie jusqu'aux étudiants.

En adoptant la fonction de "personnes-maillons", les informations circulent plus librement, et un lien étroit existe entre les différents groupes ou systèmes. Les subordonnés de chaque système peuvent influencer les décisions du supérieur à tous les niveaux de l'organisation. Par exemple, si un chef de département veut exercer fructueusement sa fonction, il doit avoir la capacité d'influencer ses supérieurs. La fonction qu'il exerce implique un double rôle, celui de membership et de leadership, et c'est ce double rôle qui assure l'interrelation entre tous les systèmes et par le fait même, l'intégration des systèmes.

2. La théorie du rôle

Non seulement chaque système doit être intégré à l'école, mais aussi chaque individu à l'intérieur de chaque système. L'individu sera intégré à son système, s'il peut satisfaire à la fois ses propres besoins, ainsi que ceux de son système. Tout ce que son système exige, c'est qu'il remplisse efficacement son rôle; d'où l'importance de le connaître.

Cette deuxième partie traitera de l'intégration des individus dans un système social, et de cinq (5) modèles de description du rôle: celui de Gross, celui de Katz et Khan, celui de Gouvêia, et finalement, le modèle matriciel.

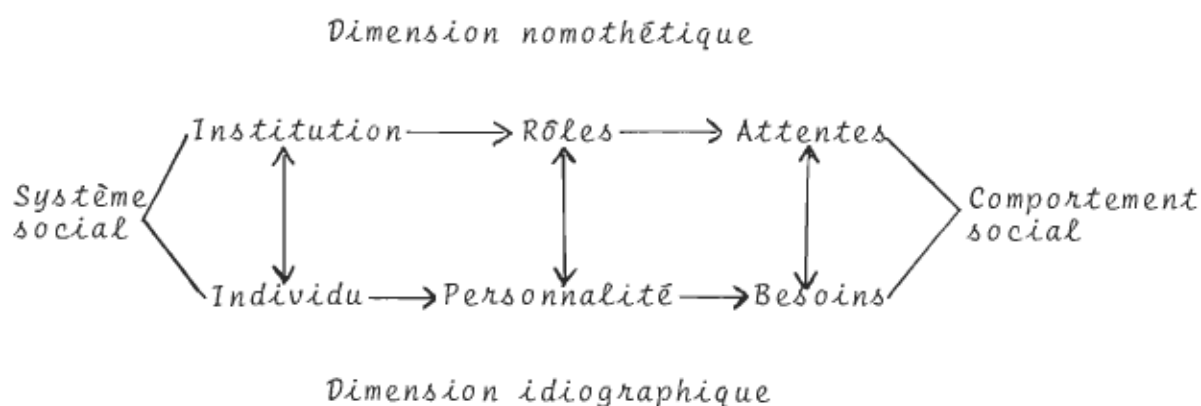
2.1 L'intégration des individus

Il faut aussi songer à intégrer les individus qui composent les systèmes. Ceci nécessite la connaissance du comportement des personnes dans le système social.

Getzels (1968) apporte une nouvelle dimension à l'étude d'un système. Il conçoit l'administration au point de vue structure, comme une hiérarchie de rapports entre supérieurs et subalternes à l'intérieur d'un système social; au point de vue fonctionnel, cette hiérarchie de relations devient le lieu commun d'où on répartit et intègre les rôles et les facilités dans le but d'atteindre les objectifs du système social.

Dans la hiérarchie, le membre supérieur est responsable des fonctions; mais chacune d'elles s'opérationnalise lorsqu'elle est prise en main par le subalterne. C'est là que se jouent les relations inter-personnelles ou sociales, et qui font de la nature de ces relations, le facteur crucial dans le processus administratif.

TABLEAU 2



Modèle de Getzels

Au tableau 2, Getzels décrit un modèle de comportement qui nous aide à saisir la nature de ces relations. Selon lui, un système social englobe deux (2) classes de phénomènes à la fois indépendants et interactifs. Il y a d'abord la dimension nomothétique ou normative des phénomènes actifs composée des institutions. Chaque institution a des rôles et des attentes permettant d'atteindre les buts

du système. Deuxièmement, il y a la division idiographique ou personnelle de l'activité remplie par des individus avec leurs personnalités et leurs besoins, et dont les interactions observées englobent ce que nous appelons généralement le comportement social.

Les rôles sont complémentaires et interdépendants, c'est-à-dire que chacun d'eux n'a un sens que par rapport aux autres rôles dans l'institution. Cette complémentarité fusionne ces rôles en une unité cohérente caractéristique, et donne à l'institution sa structure caractéristique. Des individus différents occupent ces rôles, et chacun d'eux y ajoute son empreinte personnelle, reflet de sa personnalité et de ses besoins.

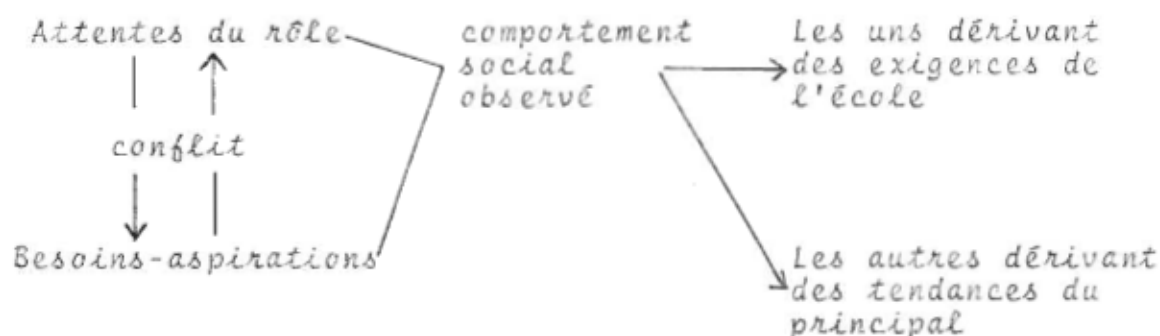
Les besoins des individus et les attentes de l'institution motivent le comportement: les premiers dérivent de toute la personnalité et les tendances de l'individu; les seconds dérivent des exigences de l'institution.

Le dynamisme de l'interaction entre les besoins et les attentes dépend de la perception que chaque individu se fait de l'attente et du rôle par rapport à ses propres besoins, ses propres dispositions et ses propres buts. Ainsi, pour que le fonctionnement d'un système social soit efficace, il suffit de connaître la nature des rôles, ce qu'on en

attend, et la nature des individus qui occupent ces rôles et qui réagissent aux attentes. Si l'individu répond aux attentes de son rôle dans l'institution tout en satisfaisant ses besoins, on dira qu'il est intégré au système, et il sera efficace.

Bref, le comportement social d'un principal d'école dérive de l'interaction de deux (2) groupes de forces telles que représentées dans ce schéma inspiré de Cholette (1973, pp. 7) au tableau 3. Il dépend aussi de deux (2) facteurs interdépendants: les besoins et le rôle.

TABLEAU 3



Modèle inspiré de Cholette

2.2 Le modèle de Gross

Selon Gross et Al (1966), le comportement des individus est influencé par leurs propres attentes et les attentes des autres individus qui font partie du système.

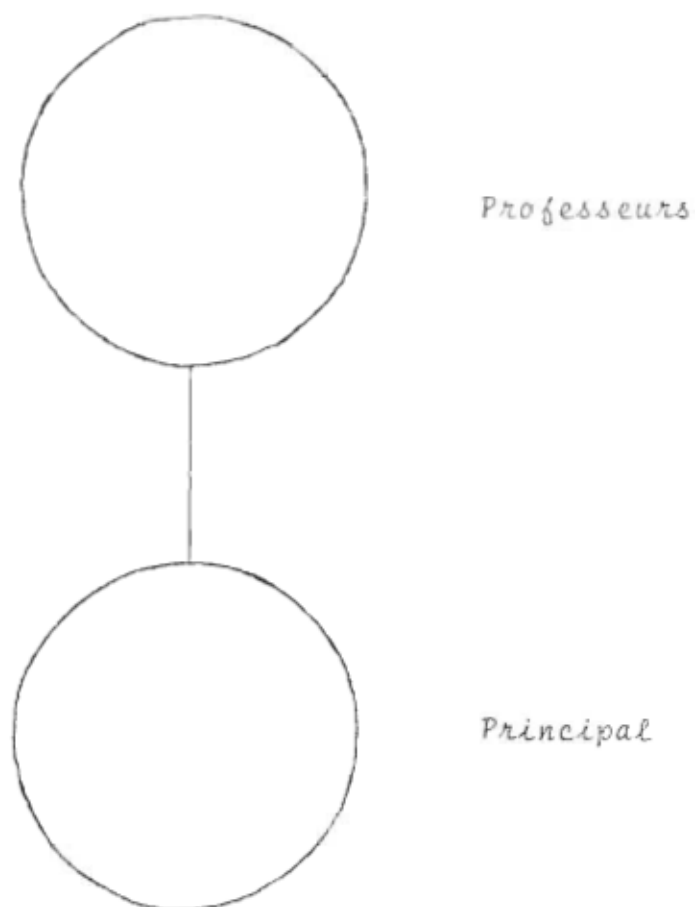
Il considère trois (3) éléments communs:

1. la location sociale
2. le comportement
3. les attentes

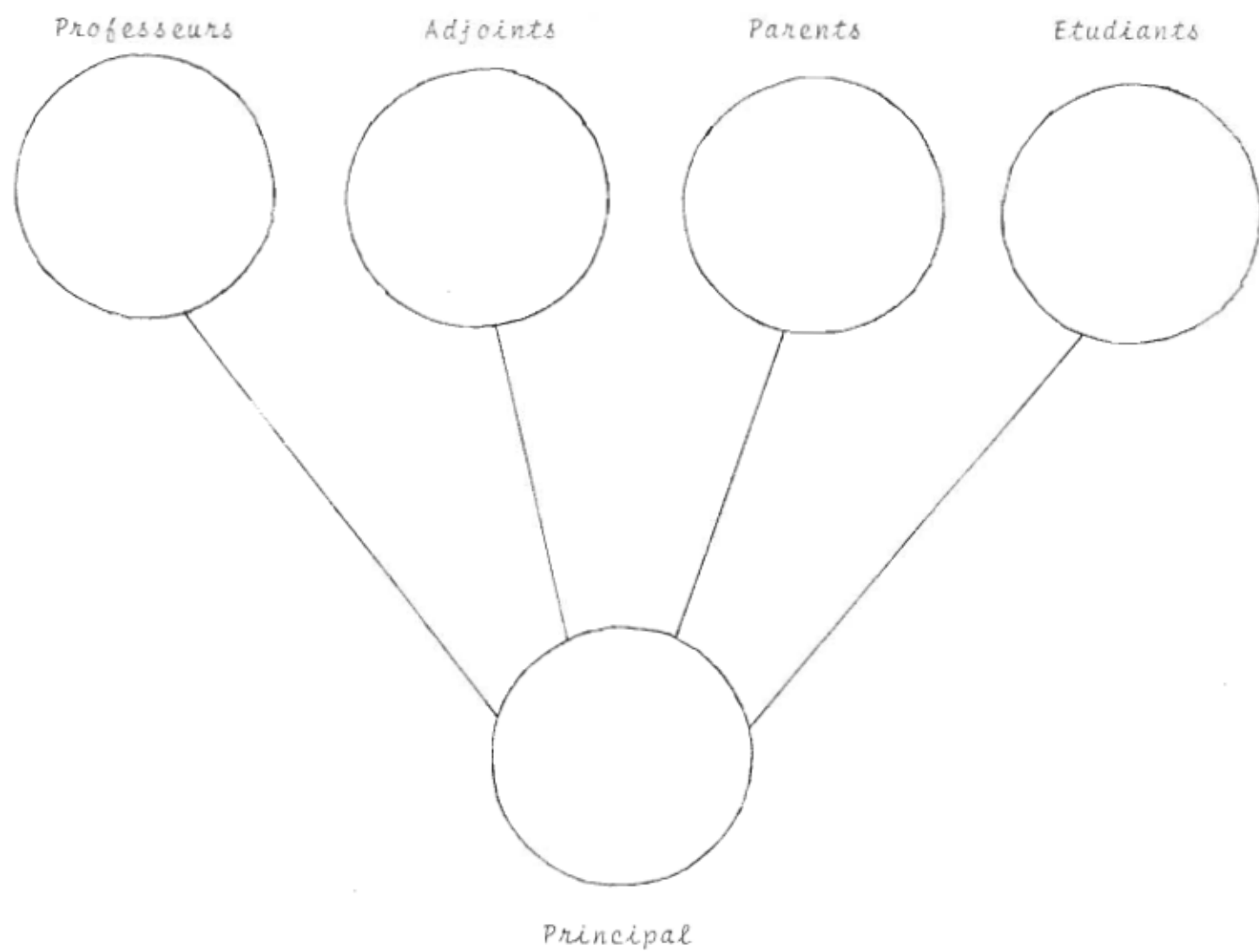
"Une position étant une partie de tout un système de positions, aucune d'elles n'a un sens si elle est séparée des autres positions avec lesquelles elle est en relation" (Newcomb, 1950, pp. 163). Ainsi, en analysant une position particulière, que Gross et Al (1966) nomment position focale, on spécifie aussi les autres positions concernées par l'analyse: les contre-positions.

A prime abord, une position semble associée seulement avec une autre position, comme par exemple, la position focale du principal qui est en relation avec la contre-position des professeurs de l'école. C'est le modèle dyade présenté au tableau 4.

TABLEAU 4

Modèle dyade

La description de la position focale est plus complète lorsqu'on spécifie toutes les autres contre-positions en relation avec elle. C'est le modèle de la position centrique présenté au tableau 5, où la position-focale du principal est spécifiée par ses relations avec d'autres contre-positions telles celles des professeurs, des adjoints, des parents et des élèves. Ce modèle est tout simplement composé de plusieurs modèles dyades que Gross nomme, dans ce cas, secteurs de positions.

TABLEAU 5Modèle de la position centrique

On peut utiliser tous les modèles décrits ci-dessus pour décrire la fonction du principal, même le modèle dyade. Mais comme le cite Gross: "En général, plus l'étude de l'interaction dans le système est complète, plus la description de la position est complète" (Gross, 1966, pp. 56).

Lorsqu'on analyse un ensemble de positions, on tient compte de la façon dont les titulaires des positions doivent agir ou agissent l'un sur l'autre, c'est-à-dire des attentes. Ces dernières s'appliquent à tous les titulaires ou à un titulaire d'une position précise.

L'attente étant "un standard d'évaluation appliqué à un titulaire d'une position" (Gross et Al, 1966, pp. 60), le rôle est "un ensemble d'attentes" (Gross et Al, 1966, pp. 60).

A partir de ces deux (2) dernières définitions, Gross et Al (1966, pp. 63) montrent comment définir un rôle. On demande quelles attentes l'individu ou les individus membres d'un système précis ont envers le titulaire d'une position précise, ou bien on demande au titulaire d'une position focale quelles attentes les titulaires des contre-positions envers lui.

On classifie ces attentes en trois (3) catégories :

1. les secteurs de rôle: on spécifie quels secteurs de rôle sont examinés;
2. les droits et obligations: on indique si les attentes s'appliquent à l'acteur de la position focale ou à l'acteur de la contre-position;
3. le comportement et les attributs: on distingue entre ce que le titulaire d'une position doit faire (description et ce qu'il doit être (spécification).

L'investigateur doit préciser deux (2) problèmes: celui des définisseurs du rôle et celui de l'objet de l'étude.

Concernant les définisseurs du rôle, on indique le nombre des différentes positions qu'ils occupent, leur nombre dans chaque position et les relations entre les positions. On distingue la position focale, dont on essaie de définir le rôle des contre-positions qui occupent des positions distinctes dans le système.

L'objet d'étude précédente étant la position à

la fois rationnelle et situationnelle, Gross et Al (1966) y ajoutent la distinction suivante:

"Quoiqu'il y ait des attentes sur les titulaires de rôles dans des situations, pour les besoins de la recherche, on doit centrer sur une attente particulière (dans une situation) ou bien sur une situation et demander quelles sont les attentes pour le titulaire dans cette situation" (Gross et Al, 1966, pp. 73).

La description du rôle sera d'autant plus précise qu'on aura obtenu un consensus sur les attentes attachées à ce rôle. Et plus le consensus sera élevé, plus les individus seront satisfaits.

Selon Getzel (1968, pp. 160), lorsque, dans une administration, il existe un consensus chez les participants entre les attentes et les perceptions du rôle, ceux-ci sont satisfaits, quelque'en soient le comportement et les résultats. Lorsqu'il n'y a pas de congruence entre les attentes et les perceptions, l'insatisfaction demeure. Il est donc possible d'affirmer que le degré de satisfaction est directement proportionnel à la congruence entre la perception et l'attente du rôle.

2.3 Le modèle de Katz et Kahn

En définissant l'organisation humaine comme étant un système ouvert de rôles, Katz et Kahn (1966) insistent sur deux (2) variables importantes: la nature inventive de l'organisation humaine et les propriétés uniques d'une structure consistant en actes et en événements plutôt qu'en éléments physiques inchangés. Il s'en suit que l'organisation atteint la stabilité en termes de relations entre des unités reliées entre elles psychologiquement plutôt que physiquement.

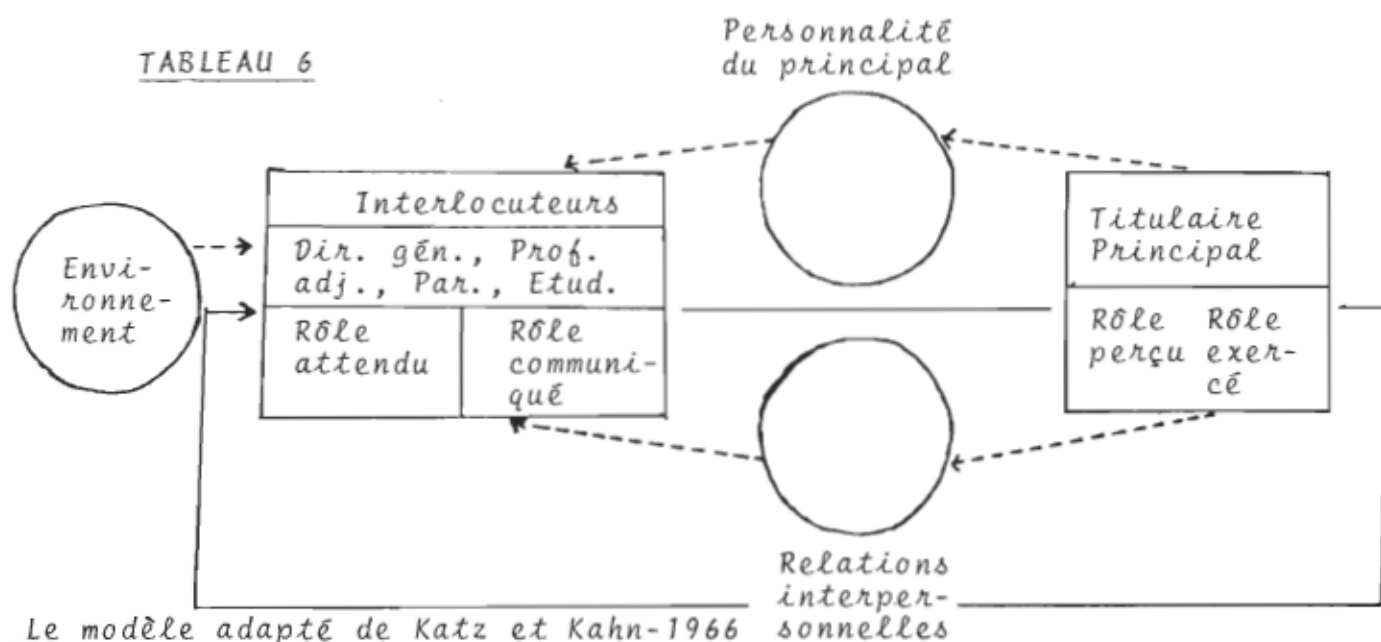
Ce qui est organisé, ce sont les interactions des individus. Dans chaque organisation, on peut situer chaque individu dans l'ensemble de ces relations et de ses comportements en utilisant ce concept clef qui est la fonction, c'est-à-dire "un point particulier dans l'espace organisationnel" (Katz et Kahn, 1966, pp. 173). L'espace se définit comme étant "une structure de fonctions interreliées et de modèles d'activités associées entre elles" (Katz et Kahn, 1966, pp. 173). La fonction sert à définir chaque position en termes de sa relation avec les autres et avec l'ensemble du système. A chaque fonction est associé un ensemble d'activités ou d'attentes de comportements, c'est-à-dire de rôle réalisé par chaque personne qui occupe l'office.

Chaque fonction dans une organisation est reliée directement à d'autres fonctions. Pareillement, chaque membre

d'une organisation est associé à d'autres membres, habituellement ceux qui occupent des fonctions adjacentes à la sienne dans la structure de l'organisation. Ceci constitue son ensemble de rôle (role set) et ça inclut son supérieur, ses subordonnés et certains membres de son département ou d'autres départements avec qui il travaille étroitement. Ainsi, lorsqu'on étudie un rôle, on identifie les systèmes et les sous-systèmes en relation avec la fonction.

Le comportement de l'acteur d'un rôle est une réponse à des pressions ou des sollicitations de la part des interlocuteurs. Ce processus, Katz et Kahn (1966, pp. 182) le décomposent en quatre (4) étapes qui constituent les quatre (4) concepts de base découlant la notion du rôle. D'une part, les interlocuteurs ont des attentes sur le comportement de l'acteur du rôle et ils les lui communiquent d'une façon quelconque. D'autre part, le titulaire du rôle perçoit les attentes des interlocuteurs et l'exerce en conséquence.

TABEAU 6



Au tableau 6, le système représenté par le directeur général de la Régionale et les sous-systèmes qui sont les adjoints, les professeurs, les parents et les élèves, communiquent leurs attentes sur ce que le principal doit ou ne doit pas faire. Ce dernier perçoit les attentes en fonction de sa personnalité et de son expérience, et il agit en conséquence. La façon dont le rôle a été exercé par le principal amène les définisseurs de son rôle à revoir leurs attentes (feed-back), et un nouveau cycle s'engage.

A ces quatre [4] concepts, Katz et Kahn (1966, pp. 187) font intervenir trois [3] variables supplémentaires: les facteurs d'environnement, les facteurs de personnalité du titulaire, les facteurs de relations interpersonnelles entre le titulaire et les interlocuteurs.

Le premier facteur influence dans une large mesure les attentes du principal à l'égard de son rôle. Celui-ci coordonne les efforts de différents sous-systèmes ayant leurs propres normes et parfois des objectifs conflictuels.

La personnalité du principal influence à la fois les attentes à son égard ainsi que le processus de communication entre les sous-systèmes et le principal. Même son rôle peut modifier à la longue sa personnalité.

Finale^{ment}, les relations interpersonnelles entre le principal et son personnel et ses supérieurs influencent également les attentes ainsi que le processus de communication. Elles sont aussi affectées par le rôle exercé.

2.4 Le modèle de Gouvêia

Gouvêia (1972) considère l'école comme un système coopératif comprenant plusieurs membres évoluant vers la réalisation d'un objectif commun. Chaque membre occupant une position, se comporte d'une façon plus ou moins spécifique à l'égard des autres membres, et ces derniers s'attendent à ce que l'on pose de telles actions. Les exigences de la tâche sont celles attribuées à la position.

A l'école, les administrateurs, les professeurs, les élèves se partagent des tâches formelles:

"Chacun de ces groupes de membres est localisé par rapport à l'autre, et chacun d'eux entretient des attentes vis à vis de la position (et donc, vis à vis de telles tâches), de l'autre. Lorsque le titulaire de la tâche met à exécution les fonctions constitutives de sa position on dit qu'il accomplit un rôle" (Gouvêia, 1972, pp. 102).

Le tableau 7 inspiré du modèle de Gouvêia présente un schéma de la description de la fonction du principal. Le rôle-agi du principal est fonction de la perception

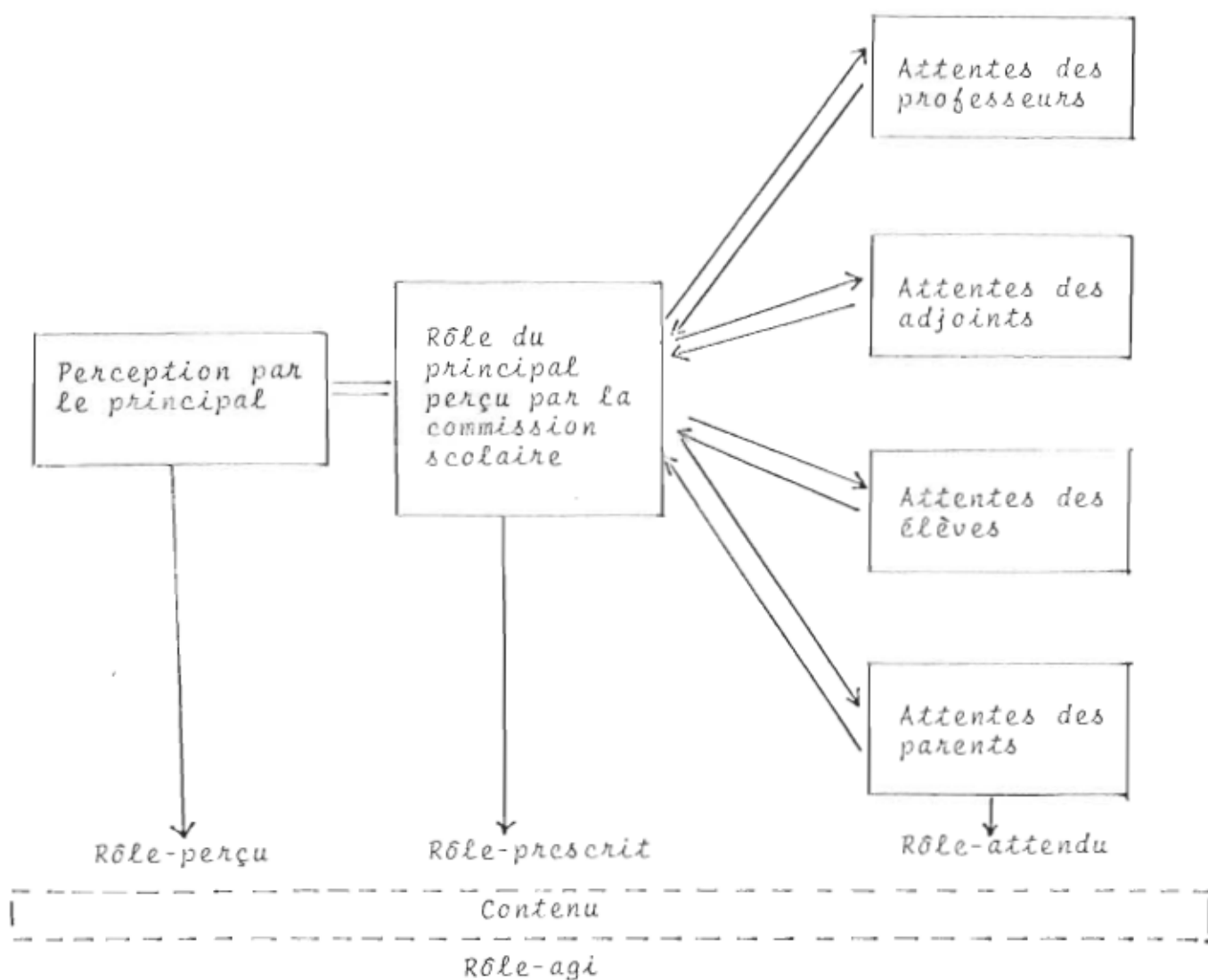
(rôle-perçu) qu'il se fait du rôle prescrit objectivement par la Commission scolaire et des attentes (rôle-attendu) que les professeurs, les adjoints, les étudiants et les parents nourrissent envers lui. L'acquisition du consensus entre les attentes et les perceptions est nécessaire, sinon l'incompatibilité demeure, et il en résulte de l'insatisfaction et des conflits de rôle.

Ce dernier modèle adapté de Gouvêia semble regrouper les éléments essentiels à retenir dans la description du rôle. En s'en inspirant, le tableau 8 peut aider à décrire le rôle du principal d'école. En position focale, se situe le principal dont on veut définir le rôle. En contre-position, il y a le directeur général, le directeur adjoint à la vie étudiante, le directeur adjoint à l'enseignement, le directeur adjoint, le responsable d'école, le chef de groupe, le professeur et autre. Ces huit (8) postes constituent les définisseurs de rôle du principal à qui on demande de quelle façon ils perçoivent, présentement, le rôle du principal (ce qu'il fait), et leurs attentes sur ce rôle (ce qu'il devrait faire).

2.5 Le modèle matriciel

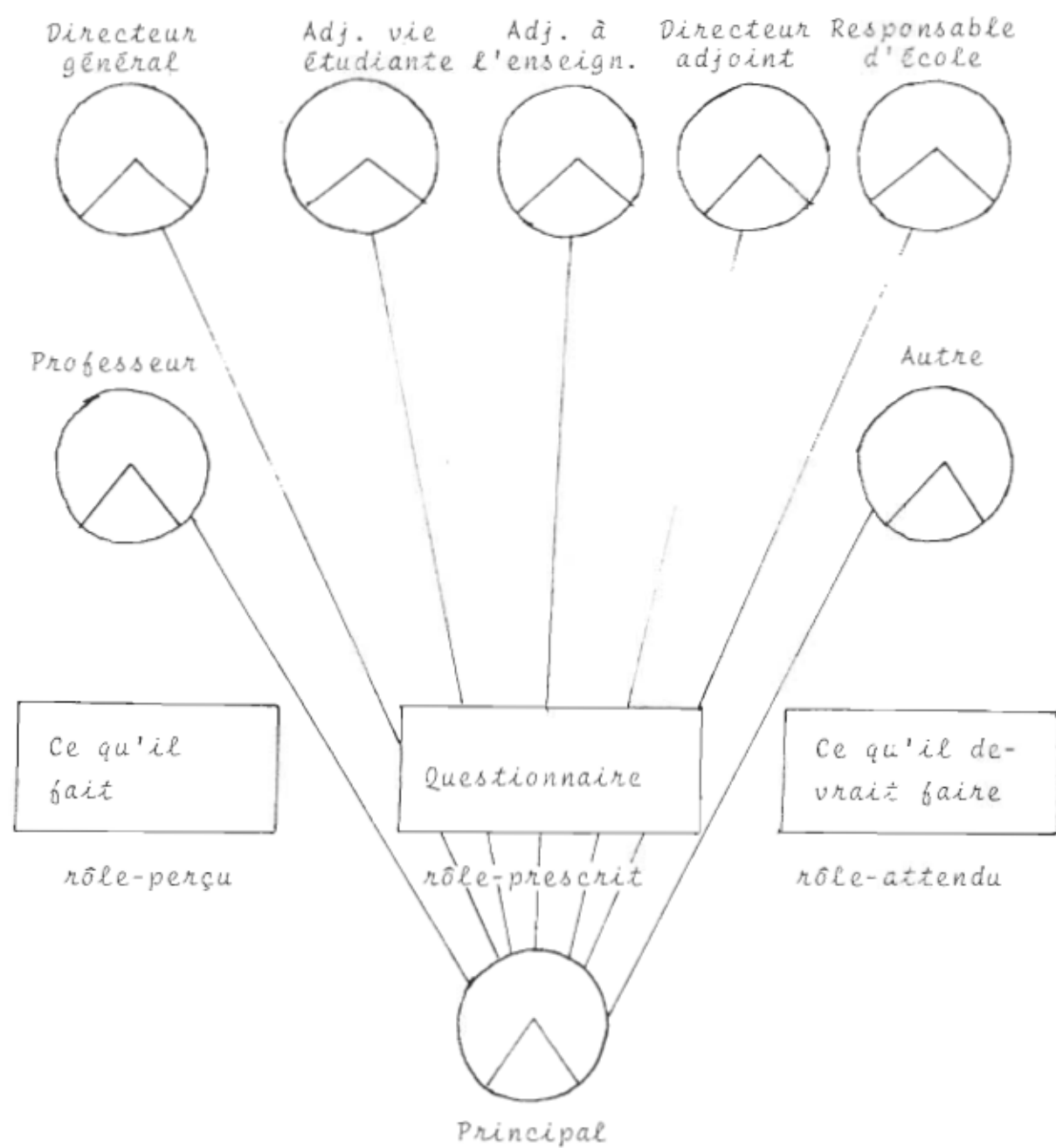
Habituellement, après avoir défini le rôle d'un individu dans une organisation, ce rôle est inscrit dans un manuel de tâches de l'organisation, et l'individu est situé

TABLEAU 7



Modèle adapté tiré de Gouvêia-1969

TABLEAU 8



Modèle de définition du rôle du principal au secondaire

sur l'organigramme de l'institution. Cet organigramme est généralement de forme pyramidale et décrit seulement les interconnexions verticales.

L'approche systémique d'une organisation décrit verticalement et horizontalement les interconnexions entre les individus et les coordinations de leurs fonctions de façon à ce que l'organisation forme un tout intégré.

McCleary et Hencly (1965, pp. 75) présentent un nouvel organigramme où le principal n'est plus un personnage isolé, mais un membre important de tout un système administratif incluant une quantité de fonctions et de positions variées. Ils projettent en quatre (4) dimensions, sur un organigramme matriciel, les fonctions administratives dans une école.

Première dimension: le développement et la légitimation des grandes politiques relatives aux buts et aux fins de l'éducation.

Deuxième dimension: le développement et la légitimation des politiques opérationnelles permettant d'accomplir les grandes politiques de l'éducation.

Troisième dimension: l'exécution technique et administrative des politiques de l'éducation.

Quatrième dimension: l'utilisation sophistiquée du processus administratif dans toutes les phases de l'activité administrative, soit la planification, la prise de décision, la communication, l'organisation, la direction du changement, l'évaluation et l'amélioration de la morale.

La troisième dimension renferme trois (3) facettes:

- 1^o la détermination des fonctions spécifiques nécessaires pour atteindre la fin et les buts;
- 2^o l'assignation des fonctions aux positions par suite d'une division rationnelle de la tâche;
- 3^o la structuration d'interrelations fonctionnelles qui résultent d'une prise de décision et de modèles de répartition de tâches intégrées et formalisées.

Le tableau 9 indique, sur la ligne horizontale, les personnes accomplissant une fonction ainsi que la nature et l'étendue de leur participation. A la ligne verticale sont énumérées les fonctions dont une personne est responsable, ainsi que la nature de sa responsabilité. La ligne verticale décrit le poste; la ligne horizontale montre l'étendue d'une fonction par poste.

A la colonne verticale les rôles spécifiques sont groupés autour des catégories de rôles. Par exemple, on

subdivise le programme de l'éducation et de l'instruction en douze (12) rôles spécifiques:

1. réviser le contenu du programme et son organisation;
2. sélectionner le matériel requis pour réaliser le programme;
3. relier le programme au temps, aux moyens et au personnel;
4. articuler le programme à l'élémentaire et au secondaire;
5. diriger le programme de l'enfance exceptionnelle;
6. planifier et diriger l'enseignement correctif;
7. diriger le programme d'examen;
8. assister les professeurs dans l'amélioration de leurs plans d'étude;
9. assister dans le diagnostic des élèves ayant des difficultés d'apprentissage;
10. diriger le programme de l'éducation des adultes;
11. coordonner l'utilisation de l'équipement;
12. diriger la recherche et l'expérimentation.

Chaque rôle spécifique est relié à des positions selon les huit (8) degrés différents d'autorité et de responsabilité énumérés ci-dessous:

- x. exécute cette fonction;
- 1. supervision générale;
- 2. supervision directe sur le travail fait;
- 3. supervision et coordination;
- 4. décision sur les points spécifiquement soumis;
- 5. la personne doit être consultée;
- 6. la personne doit être avisée;
- 7. la personne peut être appelée pour un échange d'opinions.

Comme l'indique le tableau 9, le principal pourrait superviser directement les rôles d'opération, de révision et d'évaluation des programmes de l'école; ce qui nécessiterait de sa part de remarquables qualités de généraliste et de spécialiste.

Il pourrait être appelé à jouer un rôle croissant dans l'administration de l'école. Il entrerait en interaction avec plusieurs membres de l'administration. Il prendrait les décisions clefs dans plusieurs rôles techniques, et il constituerait le chaînon principal dans l'ensemble des rôles administratifs.

Cleland et King (1968) désignent sous le vocable de tableau d'organisation linéaire ou tableau linéaire des responsabilités (T.L.R.), cette grille qui décrit le type ou

TABLEAU 9

Légende

PROGRAMME D'EDUCATION

		DIRECTEUR GENERAL	PRINCIPAL	ADJOINT	CHEF DE SERVICES
x- Exécute cette fonction	1. Reviser le contenu du programme et son organisation	1	2	7	x
1- Supervision générale	2. Sélectionner le matériel requis pour réaliser le programme	1	2	7	x
2- Supervision directe du travail fait	3. Relier le programme au temps, moyens et au personnel	1	2	x	7
3- Supervision et coordination	4. Articuler le programme à l'élémentaire et au secondaire	1	2	x	7
4- Décision sur les points spécifiquement soumis	5. Diriger le programme de l'enfance exceptionnelle	1	x	4	x
5- La personne doit être consultée	6. Planifier et diriger l'enseignement correctif	1	2	4	x
6- La personne doit être avisée	7. Diriger le programme d'examen	1	2	4	x
7- La personne peut être appelée pour un échange d'opinions	8. Assister dans le diagnostic des élèves ayant des difficultés d'apprentissage	1	2	4	7
	9. Assister les professeurs dans l'amélioration de leur plan d'études	1	2	4	x

TABEAU 9 (suite)

	DIRECTEUR GENERAL	PRINCIPAL	ADJOINT	CHEF DE SERVICES
PROGRAMME D'EDUCATION				
10. Diriger le programme de l'Éducation des adultes	1	4		x
11. Coordonner l'utilisation de l'Équipement	1	2	7	x
12. Diriger la recherche et l'expérimentation	1	5	7	x

Modèle matriciel de McCleary et Hencley-1969

Traduit par Paul Laurin

l'étendue de l'autorité exercée par les membres d'une organisation dans l'accomplissement d'une activité ou l'autorité et la responsabilité se recouvrent. Il présente les caractéristiques suivantes:

- "1. l'information essentielle donnée par les organigrammes traditionnels et les manuels qui y sont associés apparaît sous la forme d'une matrice;
2. les titres et les postes sont portés en haut du tableau au sommet des colonnes;
3. une liste des responsabilités, des compétences, des activités, des fonctions et des projets apparaît du haut en bas du tableau (en tête de lignes);
4. des symboles indiquent le degré où l'étendue de la compétence et expliquent la relation entre les colonnes et les lignes" (Mc Cleland et King, 1968, pp. 219).

La définition du rôle selon l'approche matricielle a l'avantage de nous fournir une vue d'ensemble des responsabilités d'une personne dans un rôle précis et les interrelations entre les postes.

"Ce type de tableau dépeint le travail de la direction générale sous la forme d'un système intégré au lieu de le faire sous la forme d'une série de postes individuels" (Mc Cleland et King, 1968, pp. 220).

Il corrige les faiblesses de l'organigramme hiérarchique pyramidal: management généralement centralisé et

autocratique, rigidité, lenteur et résistance au changement, conditions de travail déshumanisées (Ansoff, 1974, pp.24). Il ne le fait pas disparaître, mais il y ajoute "une conception appropriée des tâches, des rôles et des liaisons" (Ansoff, 1974, pp.22).

Il semble y avoir un certain consensus pour définir le rôle de l'administrateur comme étant essentiellement centré sur la prise de décision. Celui qui décide exerce nécessairement l'autorité, et cette autorité est soit centralisée, soit décentralisée.

"En ce sens, les perspectives annoncent donc une recentralisation de l'autorité au sommet et un accroissement sensible de la charge de travail à ce niveau. Mais paradoxalement et dans un autre sens, il existe une tendance à poursuivre la décentralisation" (Ansoff, 1974, pp. 23).

Ansoff (1974, pp. 23-25) expose plusieurs facteurs qui militent en faveur de la décentralisation de l'autorité. Bien des décisions dépassent les connaissances et les qualités d'un seul individu et on doit faire souvent appel à des spécialistes. Plusieurs tâches administratives seraient plus efficaces si on leur adjoignait plus de pouvoirs décisionnels. C'est aussi répondre à un besoin humain que de laisser prendre des décisions.

Dans une école polyvalente, le principal forme avec ses adjoints et les autres responsables une équipe de gestion. Il prend des décisions seul, il en prend d'autres en consultant ses collaborateurs. Ces derniers décident dans leur sphère d'activité spécifique et aussi décident en collaboration avec le principal ou l'équipe de gestion.

"Là où l'individu n'y suffit plus, la tendance est à l'intervention d'un groupe, au passage de l'autorité individuelle à une autorité partagée, des qualifications universelles à des qualifications complémentaires au niveau des managers" (Ansoff, 1975, pp. 26).

La conception matricielle du rôle du principal est dans le sens de celle que se fait Ansoff de l'entreprise moderne.

"La nouvelle conception des tâches déplacera l'intérêt de la fonction vers le travail à accomplir. Pour optimiser la localisation des tâches, elle en placera les différents éléments en différents points de la hiérarchie. De ce fait, au lieu d'une seule relation de préséance verticale entre les fonctions, il y aura un grand nombre de relations différentes entre les tâches" (Ansoff, 1974, pp. 27).

De tous ces modèles précédemment traités, celui de Gouvêia synthétise les principaux concepts à retenir dans la description du rôle. On lui donne une forme matricielle, afin de dégager un portrait global de l'ensemble des responsabilités d'une personne par rapport aux différentes fonctions qui lui sont attribuées.

3. Le rôle du principal

Différents aspects du rôle du principal ont été abordé par les théoriciens de l'administration. C'est le but de cette troisième partie, de définir le rôle du principal en tenant compte des activités qu'il doit remplir.

"Une définition du rôle du principal ne peut être valable qui si elle tient compte des attentes relatives à ce rôle considéré à la fois sous l'angle des activités spécifiques qui le composent et sous l'angle des manières de le faire qui le caractérisent; ces attentes doivent émaner de tous ceux qui oeuvrent dans l'orbitre du principal d'école; ses supérieurs immédiats, les maîtres, les étudiants, les parents et lui-même" (Houle et Al., 1971, pp. 11).

Certains auteurs décrivent le rôle du principal d'une façon plutôt générale comme par exemple, celui d'administration, de superviseur, etc. D'autres le définissent sous forme de catégories d'activités à accomplir telles les finances, le curriculum, etc. Finalement d'autres théoriciens explicitent son rôle en énumérant certaines activités spécifiques entre autres celles de la supervision du plan d'étude, du contrôle du budget de l'école, etc. "On peut dire que chaque fonction qu'il remplit a un aspect administratif et éducatif" (MacKenzie, 1968, pp. 29).

Dans une étude sur le statut du principal, George Livesay (1972, pp. 1) recommande d'insister sur le temps considérable que celui-ci passe à superviser, administrer et diriger

l'éducation.

Selon Yvon Hétu [1972, pp. 16, 17], quand on est principal d'école, on est à la fois un pédagogue, un administrateur et un agent de relations publiques. "Le rôle premier du principal au secondaire est celui de leader professionnel et non celui d'un administrateur financier" (The Manitoba Teachers' Society, 1973, pp. 37).

En 1973, la Fédération des principaux du Québec [1973, pp. 18 - 23] recommande au groupe Poly que la direction de l'école favorise la participation et assume les responsabilités administratives, pédagogiques et financières.

Deux (2) constantes dominent chez ces auteurs précédents: ils considèrent le principal comme un administrateur et un pédagogue. Comme administrateur, certains insistent sur l'aspect financier de l'administration et celui de la relation avec la communauté. Comme pédagogue, il est avant tout, le superviseur de l'enseignement.

Griffiths [1962, pp. 155] établit quatre (4) catégories d'activités du principal: le programme d'éducation, le personnel, le milieu, les fonds et l'équipement. Chacune d'elles nécessite à la fois, une habileté technique, humaine et conceptuelle.

Hencley (1963) attribue sept (7) groupes d'activités au principal:

1. Le programme et l'enseignement;
2. Les étudiants;
3. Le personnel;
4. L'administration des finances et des affaires;
5. L'administration de la bâtisse et des services;
6. L'administration des relations avec le milieu;
7. L'administration des relations avec les gouvernements.

Mc Cleary et Hencley (1964, pp. 32) ne gardent que les six (6) premiers groupes d'activités de Hencley.

Percy Pentecost (1971, pp. 53) observe les activités remplies par un principal durant une période de quarante (40) jours. Il en conclut que le rôle du principal se répartit dans neuf (9) groupes d'activités:

1. L'administration des affaires;
2. Les activités étudiantes;
3. Les problèmes individuels des étudiants;
4. Le personnel;
5. Le programme d'étude;

6. les politiques et les procédures;
7. la bâtisse et l'équipement;
8. les relations avec les parents et la communauté;
9. divers.

Lloyd Mc Cleary (1971, pp. 12) identifie douze (12) catégories de responsabilités du principal:

1. le développement des grandes politiques du district et du personnel du ministère de l'Education;
2. les finances: le budget, la comptabilité, les achats;
3. les services et les relations avec la communauté;
4. le personnel étudiant: l'orientation, le conseil et d'autres services;
5. les activités étudiantes;
6. le contrôle des étudiants: discipline, présence;
7. l'organisation et le contrôle de la bâtisse et du matériel;
8. les services auxiliaires: cafétéria, transport, santé, sécurité;
9. le personnel: affectation, conditions de travail, certification et classification;

10. le perfectionnement du personnel;
11. l'évaluation et la planification du programme, le développement du curriculum, l'instruction;
12. la recherche et les projets de développement, la vérification de nouvelles techniques, l'innovation et le changement.

Max Bailey [1972, pp. 12] affirme que le principal joue un rôle actif dans la sélection, l'évaluation et les recommandations envers son personnel. Le développement du programme d'étude constitue sa plus importante responsabilité.

Selon James Ellis [1972, pp. 2], quatre [4] concepts encadrent le rôle du principal:

1. l'administration technique
(administration financière);
2. l'administration humaine
(administration du personnel);
3. l'administration de l'éducation
(le développement du programme d'étude);
4. la création spéculative
(changement et innovation).

Ces quatre [4] derniers concepts, ainsi que ceux de

Griffiths se retrouvent dans les six (6) catégories de tâches de Mc Cleary et Hencley (1964). La sixième catégorie de Pentecost (1971) est une fonction que le principal doit remplir dans l'accomplissement de chaque catégorie d'activités. Par exemple, il établit les procédures et les activités concernant l'administration des affaires, les activités étudiantes, etc.

Il est possible aussi de résumer les douze (12) catégories de Lloyd Mc Cleary (1971) dans les six (6) catégories de Mc Cleary et Hencley (1964). La catégorie 1 se retrouve dans les six (6) catégories de Mc Cleary, puisqu'en appliquant les six (6) catégories de responsabilités, ils appliquent en même temps, les grandes politiques du district et du personnel du ministère de l'Education. Les catégories 4, 5, 6 peuvent se résumer dans la catégorie 2 de Mc Cleary et Hencley; les catégories 7 et 8 dans la catégorie 5; les catégories 9 et 10 dans la catégorie 3; finalement, les catégories 11 et 12 dans la catégorie 1.

Bref, les activités du principal peuvent se grouper autour des six (6) catégories de Mc Cleary et Hencley (1964):

1. l'administration du programme d'études;
2. l'administration du personnel;
3. l'administration des étudiants;

4. l'administration des finances;
5. l'administration de la bâtisse;
6. l'administration des relations école-milieu.

Il suffit ensuite, d'ajouter les tâches spécifiques à chacune de ces catégories de responsabilités.

En ce qui concerne le programme d'études, Bliss (1970, pp. 17) définit quatre (4) tâches à accomplir:

"Encourager les ressources, l'initiative, l'innovation du professeur.

Avec l'aide de la communauté, interpréter les besoins de celle-ci, ainsi que ceux des jeunes à qui il doit procurer un plan d'études significatif et pertinent. Classer toutes les ressources disponibles incluant celles de la communauté immédiate, qui fourniront les expériences d'apprentissage aux étudiants à l'école.

Développer les conditions qui permettront de donner aux élèves la liberté de sélectionner leurs propres activités et de s'engager dans un programme individualisé sous la direction de l'école" (Bliss, 1970, pp. 17).

Harvey Goldman (1970, pp. 136-137) subdivise le rôle du principal dans ses relations avec la communauté en quatre (4) tâches majeures:

1. interpréter le programme d'éducation de la communauté;

2. interpréter la communauté aux professeurs et aux administrateurs de l'école;
3. faciliter la solution des problèmes existants;
4. agir comme médiateur de conflit local au niveau local.

Comme superviseur, Parsons (1971, p. 7) insiste sur l'obligation qu'il a d'aider les professeurs à résoudre leurs problèmes; de mettre en valeur le statut des professeurs en permettant un plus grand emploi de leurs talents et de leurs idées; d'aider le professeur à rassembler l'information sur l'environnement de l'école qui affecte son enseignement; de travailler avec les membres de son personnel dans l'établissement d'objectifs répondant aux besoins de l'étudiant; d'encourager les professeurs à se remettre en question, à examiner leurs rôles d'enseignant, dans le but de s'améliorer.

Houle et Drolet (1971, p. 6) ont étudié la conformité entre les attentes de vingt et un (21) principaux et de cent un (101) enseignants quant à ce que devrait faire le principal comme leader. Ils ont énuméré des situations suggérant des activités possibles du principal dans son action auprès des élèves, de la société et des professeurs. En conclusion, ils en arrivèrent à décrire vingt deux (22) tâches spécifiques dont cinq (5) concernant ses responsabilités auprès des élèves, treize (13) auprès de la société, et huit (8) auprès des professeurs.

Griffiths et Al (1962) présentent une charte illustrant cinquante-quatre (54) tâches spécifiques du principal, groupées autour de quatre (4) catégories de responsabilités. Hencley (1963) regroupe soixante treize (73) tâches autour de sept (7) catégories de tâches. Mc Cleary et Hencley (1965) regroupent ces soixante treize (73) tâches dans six (6) responsabilités majeures.

A peu près les mêmes tâches se retrouvent dans la nouvelle version du Document 21 du ministère de l'Education de 1972. Elles sont réparties dans huit (8) catégories d'activités.

Paul Laurin (1973) utilise les six (6) grandes responsabilités de Griffiths dans lesquelles il groupe cent dix (110) tâches spécifiques à accomplir par l'équipe de gestion dans une école secondaire.

Ce deuxième chapitre avait pour but d'analyser la documentation théorique qui traite de l'école secondaire comme système, de la théorie du rôle et du rôle du principal.

Il ressort de la première partie de ce chapitre que l'école secondaire peut être considérée comme un système en interrelations extérieures avec d'autres systèmes et avec d'autres sous-systèmes à l'intérieur. Pour qu'elle atteigne

ses objectifs, il est nécessaire que tous ces systèmes et ces sous-systèmes soient intégrés à l'école, de même que les individus à leurs systèmes, et que le rôle de ces individus soit défini.

La deuxième partie a permis de découvrir les principales variables dont il faut tenir compte dans la définition d'un rôle: les définisseurs du rôle, la position focale, les contre-positions, la perception, l'attente et le consensus.

En s'inspirant des théoriciens de l'administration, la troisième partie a essayé de définir le rôle du principal à partir de certaines catégories de tâches et d'activités spécifiques qu'il a à réaliser. Il en a résulté finalement que le principal accomplit cent dix (110) tâches spécifiques regroupées autour de six (6) catégories de tâches.

4. Questions de recherche

Pour définir le rôle du principal d'école, il suffit d'identifier, d'abord, les définisseurs de rôle qu'on situe ensuite, en positions. On retrouve, d'une part, le principal en position focale et, d'autre part, en contre-positions: le directeur général, le directeur adjoint à la vie étudiante, le directeur adjoint à l'enseignement, le directeur adjoint, le responsable d'école, le chef de groupe, le

professeur et autre. On demande à chacun d'eux, quelle responsabilité pour chaque tâche spécifique ils perçoivent au principal (rôle perçu). On leur demande aussi, quelle responsabilité pour chaque tâche spécifique devrait être idéalement attribuée au principal (rôle attendu). Ensuite, on vérifie s'il y a consensus entre les perceptions et les attentes que ces définisseurs du rôle du principal d'école ont sur chaque tâche spécifique. C'est l'ensemble de chacune de ces tâches spécifiques définies, reposant sur le consensus, qui permet, en fait, de définir le rôle du principal. Ce qui amène, eu égard à la problématique, et à partir du modèle retenu [voir p. 35] qui englobe les principaux concepts de définition de rôle, à élaborer les questions de recherche suivantes:

Première question:

Quelles perceptions (rôle perçu) l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont-ils concernant la responsabilité du principal dans une école catholique canadienne-française de la Province de Québec, pour chacune des tâches spécifiques proposées?

Deuxième question:

Quelles attentes (rôle attendu) l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont-ils concernant la responsabilité du principal dans une école catholique canadienne-française de la Province de Québec, pour chacune des tâches spécifiques proposées?

Troisième question:

Y a-t-il consensus entre les perceptions et les attentes que l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont concernant la responsabilité du principal dans une école catholique canadienne-française de la Province de Québec, pour chacune des tâches spécifiques proposées?

CHAPITRE TROIS

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le but de cette étude est de faire la description du rôle du principal d'école dans la Province de Québec. D'une façon plus précise, cette étude cherche à décrire ses fonctions, ses responsabilités et ses tâches. Elle est une partie d'une vaste recherche entreprise par une équipe, sous la direction de monsieur Paul Laurin de l'Université du Québec à Trois-Rivières, dont le but est de décrire le rôle du principal d'école dans la Province de Québec.

Cette partie présente la méthodologie utilisée dans cette étude. Elle est la même que celle utilisée par le groupe de recherche. Ce chapitre abordera successivement les phases suivantes: le choix de l'instrument, la préparation du questionnaire, le pré-test, la correction du questionnaire, l'échantillon, la distribution du questionnaire.

1. Choix de l'instrument

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour obtenir les données nécessaires à une description du rôle: l'observation de ce que le principal fait, l'entrevue, le questionnaire soumis au principal à ses collaborateurs immédiats, le registre hebdomadaire ou mensuel de travail du principal, ou une combinaison de ces différentes techniques.

Dans cette étude, il semble que la méthode du questionnaire est préférable aux autres méthodes à cause de la dispersion géographique, de l'échantillonnage utilisé et du nombre de relations à être étudiées simultanément. De plus, selon Stewart (1967, p. 9), le questionnaire est la technique la plus simple à employer. Il consomme le moins de temps. Il peut être analysé le plus rapidement, et peut être plus facile d'utilisation si l'on veut étudier un grand nombre de relations. Aussi, pour toutes ces raisons, le questionnaire sera utilisé comme instrument dans cette recherche, afin de recueillir les données nécessaires à l'élaboration de cette étude.

2. Questionnaire

Le questionnaire utilisé dans cette étude se divise en trois (3) parties. La première partie se compose de renseignements généraux, alors que la deuxième partie du questionnaire tente de décrire les fonctions du principal, et que la troisième partie indique la collaboration des personnes qui travaillent

étroitement avec le principal en regard des dimensions administratives.

Les renseignements généraux cherchent à recueillir chez le principal et ses collaborateurs, outre les renseignements habituels comme le statut, le sexe, l'âge, des renseignements concernant leur expérience, leurs années de scolarité et quelques éléments quantitatifs décrivant l'organisation où ils travaillent.

Les fonctions et les responsabilités décrites dans la deuxième partie sont surtout fournies par la taxonomie de Hencley et Chambers (1969, pp. 106-110). Les auteurs y décrivent cent (100) tâches de routine accomplies par l'administrateur de l'éducation en général. Ces tâches se regroupent autour des six (6) attributions suivantes:

1. le programme et l'instruction;
2. le personnel professionnel et non professionnel;
3. le personnel étudiant;
4. la finance et les affaires;
5. la bâtisse scolaire;
6. les relations écoles communauté.

Cette taxonomie explicite les soixante treize (73) tâches présentées en 1965, par Mc Cleary et Hencley (1965, pp. 86-91).

Une première publication a d'abord été présentée par Hencley (1963). Ce dernier s'est surtout inspiré de Griffiths et Al (1962, pp. 322-326) qui présentent cinquante quatre (54) tâches pouvant s'appliquer à tout administrateur de l'éducation. Griffiths et Al (1962) reprennent en partie ce que Griffiths avait publié en 1956, en s'appuyant sur le concept tridimensionnel de Anderson et Davier (1955, pp. 210-213).

A la lumière des différentes recherches sur le sujet au Québec, il a été nécessaire d'introduire certaines fonctions particulières à cette province, et d'en éliminer quelques autres qui ne semblaient pas correspondre à la réalité québécoise.

Par la suite, à l'aide d'un groupe de principaux, l'instrument a été analysé pour s'assurer que les fonctions choisies cadraient bien avec les responsabilités du principal. Un total de cent trente (130) fonctions ont été ainsi retenues.

Suite à cette démarche, il a été nécessaire d'y incorporer une échelle permettant de répondre aux différentes questions de recherche énoncées dans le chapitre précédent. Cette échelle a surtout pour but de connaître quel est le niveau de responsabilité du principal dans la Province de Québec et d'analyser comment ces responsabilités se répartissent entre les différents membres qui travaillent avec le principal. L'échelle présentée par Brown (1964, pp. 58-59) a servi de base à

l'élaboration de l'échelle du questionnaire utilisé dans cette recherche. Brown présente ainsi cette échelle:

0. je suis responsable d'accomplir en fait ce travail;
1. cette tâche est sous ma supervision générale;
2. cette tâche est sous ma supervision directe;
3. j'aide à la supervision ou à la coordination de cette tâche;
4. je prends des décisions sur des sujets qui me sont spécifiquement soumis;
5. je doit être consulté;
6. je dois être averti;
7. je peux être appelé pour un échange d'opinion;
8. mon rôle varie avec les situations;
9. j'ai peu ou pas à faire avec cette activité.

Cette échelle de Brown (1964, pp. 58-59) ressemble beaucoup à celle de Hencley (1964), laquelle est identique à celle de Griffiths et Al (1962). En effet, pour Hencley (1964) et Griffiths et Al (1962), si un administrateur de l'éducation n'avait pas de responsabilité concernant une certaine tâche présentée, au lieu de répondre par un chiffre, il laissait un espace blanc. Brown (1964, p. 59) ajoute les items 8 et 9 afin que tous ceux qui sont interrogés puissent répondre par un chiffre à toutes les questions posées.

L'échelle utilisée dans cette recherche s'inspire de celle de Brown [1964]. Elle se compose, cependant, de dix (10) éléments qui sont énumérés d'une façon décroissante quant au niveau de responsabilité. Ainsi, le principal et ses collaborateurs, répondant au questionnaire, inscrivent, pour chaque fonction, le numéro de la légende qui décrit le mieux ce que le principal fait au sein de l'organisation.

Actuellement le principal:

01. exécute cette fonction;
02. est la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires;
03. est la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable;
04. assiste et conseille son dirigeant hiérarchique quant à la coordination de cette fonction;
05. prend des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est spécifiquement soumise;
06. doit être consulté avant une prise de décision sur cette fonction;
07. doit être averti de la décision prise quant à cette fonction;
08. peut être appelé pour participer à un échange d'opinions sur cette fonction;
09. modifie son rôle selon les situations de cette fonction;

10. a très peu ou rien à voir avec cette fonction.

Deux (2) copies de cette recherche sont insérées dans le questionnaire. Les administrateurs sont invités à détacher une copie et à l'utiliser comme guide afin de les aider à mieux répondre aux questions posées.

Même si de nombreuses précautions sont prises pour identifier et décrire dans le questionnaire les fonctions et les responsabilités du principal, il n'en reste pas moins que, dans les faits, il peut y avoir certaines difficultés de compréhension. Plusieurs de ces responsabilités ont été puisées dans le contexte américain; il faut alors les adapter au contexte québécois; certaines responsabilités peuvent se pratiquer aux États-Unis, mais peuvent être ignorées au Québec. C'est pourquoi il devient nécessaire de connaître, par un pré-test, la réaction de quelques administrateurs de l'éducation du Québec avant d'administrer le questionnaire à l'échantillonnage de cette recherche.

3. Pré-test

Le pré-test est utile pour vérifier chez les participants à cette étude la compréhension qu'ils ont des devoirs et des responsabilités du principal énumérés dans le questionnaire, de recueillir des responsabilités additionnelles pratiquées au Québec, de retrancher certaines responsabilités qui sont trop

loin de la réalité, et d'obtenir des suggestions de la part des participants pour améliorer l'instrument au point de vue de la présentation, de la phraséologie.

Durant le mois d'octobre 1975, le questionnaire a été distribué à quatre (4) principaux localisés dans quatre (4) commissions scolaires différentes. Chacun des principaux a répondu au questionnaire de même que le directeur général et les directeurs de services, et deux (2) professeurs qui oeuvraient dans l'école dirigée par le principal.

Le pré-test a permis d'ajouter une dimension importante au questionnaire. En effet, en plus de connaître le rôle exercé par le principal, le questionnaire corrigé permettra de connaître le rôle attendu du principal. Ainsi pour chacune des fonctions, les répondants auront à indiquer, selon eux, non seulement ce que le principal fait, mais aussi ce qu'il devrait faire.

4. Correction du questionnaire

Les remarques des répondants ont servi à améliorer le questionnaire, à reformuler certaines questions, à ajouter ou à retrancher certaines autres. Les items révisés font partie du questionnaire définitif distribué à l'échantillonnage.

Ainsi la deuxième partie du questionnaire décrit maintenant cent trente-trois (133) fonctions. De plus, la légende se présente sous une nouvelle version. Cette légende apparaît maintenant avec une double entrée indiquant la perception des fonctions attendues. Ainsi certains choix ont quelque peu été modifiés comme le laisse voir la légende.

<u>Actuellement</u>	<u>Devrait</u>
01. exécuter cette fonction;	
02. être la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires;	
03. être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable;	
04. collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation;	
05. prendre des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est personnellement soumise;	
06. être obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette fonction;	
07. être obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette fonction;	
08. être possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette fonction;	
09. modifier son rôle selon les situations de cette fonction;	
10. avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction.	

5. Echantillon

Le choix de l'échantillon s'est réalisé en deux (2) étapes. Dans la première étape, la population totale des principaux de la Province de Québec a été divisée en strates, d'après deux (2) facteurs: selon le type de commission scolaire à laquelle le principal appartient (élémentaire, secondaire ou intégrée); et selon le nombre d'étudiants fréquentant l'école dirigée par le principal.

A partir du "Répertoire des organismes et des écoles, statistiques de l'enseignement 1974-1975" publié par le ministère de l'Éducation du Québec, il a été possible d'identifier deux milles quatre cent quarante (2,440) écoles. Dans cette recherche, pour des fins de stratification, une école élémentaire est considérée comme petite lorsque le principal de cette école n'a pas d'adjoint, et une école secondaire est considérée comme petite lorsque le principal n'a qu'un adjoint.

Dans un deuxième temps, le problème du choix de la taille "n" de l'échantillon a été abordé, c'est-à-dire combien de principaux devraient être contactés par la présente étude. Les principaux facteurs à considérer dans le calcul de ce nombre "n" sont:

1. la taille de la population, c'est-à-dire qu'il y a environ deux milles quatre cent quarante (2,440) principaux dans les écoles catholiques françaises du Québec;

2. le type de questions posées;
3. les contraintes budgétaires;
4. le risque à supporter en inférant à la population totale des deux milles quatre cent quarante (2,440) principaux, les conclusions issues des "n" individus qui constituent l'échantillon.

Tenant compte de tous ces facteurs, la théorie de l'échantillonnage permet de démontrer que, dans ce contexte, une inférence valable est possible avec aussi peu de quarante (40) principaux interrogés. Pour donner une marge suffisante de sécurité, ce nombre a été augmenté à cinquante (50), et le choix initial s'est donc porté sur un échantillon aléatoire stratifié de cinquante (50) personnes, avec allocation proportionnelle, c'est-à-dire que ces cinquante (50) personnes seront distribuées dans les strates proportionnellement à l'importance de ces strates.

Avec un tel échantillon, il est possible de démontrer que si par exemple, la cote moyenne donnée par les cinquante (50) principaux à une certaine question est cinq (5), il est aussi possible d'inférer que les deux milles quatre cent quarante (2,440) principaux auraient donné une cote moyenne entre $5 - 0.9$ et $5 + 0.9$ environ, c'est-à-dire entre 4.1 et 5.9. Toutes les inférences à faire avec des cotes moyennes

ou des différences de cotes moyennes doivent comporter cette marge de 0.9. Bref, pour toute inférence sur une moyenne, il faut -0.9.

Cependant, suite à une demande des principaux de Montréal portant sur la possibilité d'élargir le sous-échantillon des écoles de la C.E.C.M. afin d'améliorer la représentativité des milieux défavorisés, le nombre des écoles sises sur le territoire de la C.E.C.M. a été augmenté de quatre (4). Ceci peut se faire sans dommage, à la condition, bien sûr, de pondérer les diverses mesures à effectuer avec l'échantillon de manière à ne pas donner à l'image d'ensemble un biais dû à une sur-représentation de cette strate.

A l'aide d'une table de nombres aléatoires, les cinquante quatre (54) principaux qui ont constitué l'échantillon ont été choisis, tel qu'indiqué au tableau 10.

TABEAU 10

Dimension	Types de commission scolaire		
	Elémentaire	Secondaire	Intégrée
Petite	23	8	Elémentaire: 6 Secondaire: 2 Elém. sec.: 2
Grande	5	3	Elémentaire: 3 Secondaire: 1 Elém. sec.: 1
TOTAL	28	11	15

Distribution des cinquante quatre (54) principaux issus de la stratification de l'échantillonnage

C'est le choix de ces cinquante quatre (54) principaux qui constitue la base de l'échantillon. En effet, pour tenir compte du réseau de rôle (rôle-set), les personnes qui travaillent avec ces principaux doivent également faire partie de l'échantillon. Pour chaque principal retenu, il a été nécessaire d'introduire dans l'échantillon le directeur général de la commission scolaire du principal, les directeurs de services, son ou ses adjoints, son ou ses responsables d'école, de même que deux (2) professeurs qui travaillent avec lui. Ainsi, un total de deux cent trente quatre (234) personnes ont été invitées à répondre au questionnaire.

6. Distribution du questionnaire

Pour obtenir une plus grande collaboration des membres choisis dans l'échantillonnage, chacun des directeurs généraux, ou le supérieur du principal dans certaines commissions scolaires, a d'abord été invité par téléphone à participer, lui et son équipe, à cette recherche.

De plus, profitant de la grève des postes à la fin de l'automne 1975 au Canada, plus de la moitié des directeurs généraux ont été rencontrés par un membre de l'équipe de recherche afin de lui expliquer la teneur de l'étude, la façon de remplir le questionnaire et de répondre à leurs questions.

De plus, chaque membre faisant partie de l'échantillonnage a reçu une lettre explicitant les buts poursuivis par la recherche et requérant sa participation. A cette lettre s'ajoutait une copie du questionnaire. Le participant fut assuré que les données recueillies garderaient un caractère confidentiel et que l'identité personnelle des répondants ne serait pas dévoilée. Chaque copie portait, pour les fins de la recherche, un numéro permettant d'identifier la commission scolaire, le nom de l'école où le principal, comme personne focale, était rattaché.

Il était aussi demandé aux participants de remplir le questionnaire et de le retourner le plus tôt possible à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Si après une période de quelques semaines, aucune réponse n'était reçue d'un participant choisi, il était de nouveau contacté par une lettre de rappel pour l'inciter à répondre au questionnaire.

Cependant, pour bien analyser le rôle du principal dans cette étude, il fallait que la majorité des membres qui entourent le principal répondent au questionnaire. Il semble nécessaire de considérer tous les membres de cette équipe pour connaître comment les différentes responsabilités se répartissent au sein d'une équipe. Si une ou des copies du questionnaire manquaient pour compléter une équipe administrative,

l'administrateur scolaire qui n'avait pas encore répondu était à nouveau sollicité par lettre ou par téléphone pour le motiver à participer. Si après toutes ces démarches, une équipe administrative n'était pas encore complétée, elle était alors rejetée.

La première communication du questionnaire final a été expédiée le 15 novembre 1975 et le dernier résultat a été reçu le 29 mars 1976. Depuis le 30 mars 1976, les données recueillies sont traitées au centre de calcul de l'Université du Québec à Trois-Rivières afin de répondre aux questions de recherches posées précédemment.

Au total, deux cent trente quatre (234) questionnaires ont été expédiés. Ceux qui étaient incomplets ont été rejetés. Un total de cent quatre-vingt (180) répondants ont été conservés, c'est-à-dire 76.9% de l'échantillonnage total.

Les tableau 11 et 12 indiquent la répartition des cent quatre-vingt (180) sujets selon les principales variables:

- le sexe;
- l'âge;
- les régions;
- les postes;
- les niveaux de répondants.

Selon le tableau 11, les personnes de sexe masculin constituent la majorité de l'échantillonnage. L'âge des répondants se situe dans toutes les strates offertes. Par contre, près de 64% des personnes ont entre 31 et 45 ans. Aussi, les régions de Montréal et de Québec sont les mieux représentées, et ceci reflète assez bien le portrait du Québec.

Au tableau 11, cinquante et un (51) principaux forment une partie de l'échantillonnage de cette recherche. Une partie importante, soit 68% de la population de cette étude oeuvre à l'élémentaire, ce qui reflète la réalité, car il y a un plus grand nombre de principaux à l'élémentaire qu'au secondaire.

Le tableau 12 représente la description des principaux participant à cette étude à cause de la sur-représentation de Montréal, il a fallu pondérer les fréquences. Au lieu de cinquante et un (51) principaux, il a été nécessaire de ramener à quarante-huit (48) le nombre de principaux, dont la majorité est de sexe masculin, ont entre 31 et 45 ans et oeuvrent dans une petite école élémentaire.

7. Traitement statistique des données

Pour aider à répondre aux questions de recherche posées

TABLEAU 11

<u>SEXES</u>		<u>REGIONS ÉCONOMIQUES</u>	
Féminins :	67	Bas St-Laurent	15
Masculins :	113	Saguenay	9
		Québec	34
TOTAL	180	Trois-Rivières	9
		Cantons de l'Est	11
		Montréal	87
		Ouataouais	10
		Nord-Ouest	5
<u>AGES</u>			
25 ans et moins	2		
26 à 30 ans	17		
31 à 35 ans	44		
36 à 40 ans	41		
41 à 45 ans	30		
46 à 50 ans	17		
51 à 55 ans	19		
56 et plus	10		

Distribution en nombre des répondants selon les variables : sexes, âges, régions économiques.

TABLEAU 12

<u>TITRES DU POSTE</u>		<u>NIVEAU</u>	
Directeurs généraux	17	Elémentaire	123
Directeurs de l'école	51	Secondaire	42
Directeurs adjoints à la vie étudiante	3	Elémentaire et secondaire	15
Directeurs adjoints à l'enseignement	5		
Directeurs adjoints	10	TOTAL	180
Responsables d'école	3		
Chefs de groupe	3		
Professeurs	40		
Autres	48		
TOTAL	180		

Distribution en nombre des répondants selon les variables : titres du poste et niveau de travail

antérieurement, plusieurs techniques statistiques seront employées.

Le mode, c'est-à-dire le score le plus souvent retenu, sera beaucoup utilisé pour déterminer le rôle du principal. Pour découvrir si le mode est significatif à .05, le professeur, monsieur Guy Chatillon du département de mathématiques de l'Université du Québec à Trois-Rivières, a mis au point la formule suivante: $n = X_1 + X_2$. Trois (3) conditions ont été établies comme nécessaires à l'utilisation de cette formule:

- X_1 représente la fréquence la plus élevée de la distribution de la population. Cette fréquence devrait être égale ou supérieure à cinq (5);
- X_2 représente la deuxième fréquence la plus élevée de la distribution de la population. Cette fréquence devrait aussi être égale ou supérieure à cinq (5);
- Le nombre total de la distribution de fréquences devrait être égal ou supérieur à dix-huit (18).

Le résultat obtenu est placé en abscisse sur une courbe et son correspondant en nombre est localisé en ordonné. Pour être significatif à .05, le résultat obtenu doit alors être égal ou supérieur à la fréquence X_1 .

Le pourcentage de congruence entre ce que les personnes perçoivent et ce qu'elles attendent du principal sera utilisé.

Ceci permettra de percevoir si les gens sont satisfaits de ce que le principal réalise actuellement. Plus le pourcentage sera élevé, plus il y aura concordance pour les observateurs entre ce que le principal fait actuellement et ce qu'il devrait faire, et plus les gens seront satisfaits.

Ce chapitre a présenté la méthodologie utilisée dans cette recherche: le choix de l'instrument utilisé, la préparation, la correction du questionnaire, l'échantillon, la distribution du questionnaire et le traitement statistique des données. L'analyse et les réponses à chaque question posée suivra au chapitre suivant.

CHAPITRE IV

L'ANALYSE DES DONNEES

Dans ce chapitre, les résultats du questionnaire utilisé pour les fins de cette recherche sont analysés. Il sera ainsi possible d'atteindre le but du chapitre qui est de répondre aux trois (3) questions de recherche posées précédemment.

Chacune des six (6) parties de ce chapitre correspond aux six (6) catégories ou dimensions d'activités que le principal accomplit ou doit accomplir soit: le programme d'enseignement, la vie étudiante, le personnel, les finances, les bâtisses, les relations école-milieu.

Afin de faciliter cette analyse, chaque dimension d'activités est regroupée autour des trois (3) fonctions administratives suivantes, suggérées par MacKenzie (1976, pp.28-33): la planification, la direction et le contrôle.

1. Le programme d'enseignement

"Le principal doit être un leader dans l'amélioration de l'instruction et le développement du programme scolaire si on veut que l'éducation progresse" (Shuster & Al, 1973, pp. 178).

Pour exercer ce leadership il doit être familier avec les divers approches et développements du programme scolaire, connaître les différents programmes scolaires, en comprendre les problèmes ainsi que les méthodes de développement et d'amélioration. Il doit pouvoir aussi relier les autres politiques et procédures administratives au programme d'instruction (Elsbree & Al, 1967, pp. 80).

Hersom (1973, pp. 235) résume ainsi les principales fonctions du principal dans la planification et le développement du programme scolaire: (1) l'identification des fins et les buts; (2) la sélection des objectifs spécifiques pour atteindre les buts; (3) la sélection et le contenu des expériences d'apprentissage; (4) l'implantation des plans du programme scolaire à un groupe particulier d'étudiants; (5) l'évaluation des plans et des résultats en terme d'accomplissement des buts.

1.1 La planification

Le principal identifie les besoins de sa clientèle scolaire et établit les objectifs du programme d'enseignement. Il élabore les politiques de l'utilisation des méthodes

d'enseignement, des techniques audio-visuelles, ainsi que celles qui touchent plus particulièrement au programme d'enseignement. Il élabore aussi les procédures d'acquisition et d'emploi du matériel scolaire. Il coordonne le programme d'enseignement avec l'horaire, les locaux, les tâches du personnel et avec les différents niveaux.

Le programme d'enseignement doit répondre aux besoins de l'étudiant. Selon Ovard (1969, pp. 115), le besoin de différents programmes scolaires repose sur deux [2] prémisses: les besoins de l'étudiant et ceux de la société. Les besoins de la société exigent que l'étudiant acquière certaines connaissances à l'école. Les besoins de l'étudiant, qui diffèrent les uns des autres, exigent aussi un programme scolaire diversifié. Comme le cite Elsbree (1967, pp. 86), les aptitudes varient chez chaque personne, et ceci a incité les enseignants à varier les façons d'ajuster les pratiques éducationnelles à ces différentes habiletés. Au tableau 13, les fonctions se rattachant au programme d'enseignement sont décrites. Le degré de responsabilité à la fonction actuelle et à la fonction attendue, ainsi que le pourcentage de similitude entre la fonction assumée et la fonction souhaitée sont indiquées.

Concernant la fonction que le principal a d'identifier les besoins de la clientèle scolaire en regard des programmes d'enseignement, le tableau 13 indique que le principal exécute cette fonction, comme en témoignent les 39.5%

des réponses au niveau de la fonction assumée: Il n'est pas possible d'affirmer de façon significative que le principal exécute cette fonction, puisqu'il n'y a que 27.7% des personnes interrogées qui le souhaitent. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 46.1%.

Selon Shuster & Al (1973, pp. 158), puisque l'école a défini des objectifs, elle a défini ceux du programme scolaire. D'ailleurs, en identifiant déjà les besoins de la clientèle scolaire, il les satisfait en terme d'objectifs du programme d'apprentissage.

Concernant la fonction du principal d'établir les objectifs du programme d'enseignement, les réponses à la fonction actuelle ne sont pas significatives. Il y a 25% des réponses qui indiquent que le principal a rien ou très peu à voir avec cette fonction. A la fonction attendue, 35.3% des répondants souhaitent que le principal soit obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Le pourcentage de similitude entre la fonction assumée et la fonction souhaitée est de 33%.

Selon Shuster & Al (1973, pp. 56), le personnel scolaire s'attend à marcher derrière le principal et à travailler à l'intérieur d'une structure de politiques établies. Il sait que l'autorité finale repose sur l'administrateur. Néanmoins, le principal qui se veut efficace présente ses

politiques à son personnel. A mesure que le programme scolaire avance, le principal insiste afin que chaque décision vitale repose sur des politiques clairement définies.

Ainsi, il est important pour le principal d'élaborer par écrit des politiques touchant à l'utilisation des méthodes d'enseignement, des techniques audio-visuelles, du programme d'enseignement et des procédures d'utilisation du matériel scolaire. Selon Elsbree (1967, pp.386), l'importance de politiques écrites est tellement évidente, qu'on s'étonne de voir qu'il y a tant d'écoles qui ne les utilisent pas.

En ce qui concerne la question d'élaborer des politiques quant à l'utilisation des méthodes d'enseignement, 29% des personnes interrogées affirment que le principal est obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction, et 42.2% d'entre elles le souhaitent dans le même sens. Par contre, les différences entre les attentes recueillies des divers répondants ne sont pas significatives. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 57.3%.

L'affirmation à la fonction d'élaborer des politiques quant à l'utilisation des techniques audio-visuelles n'est pas significative. Il y a 20% des réponses à la fonction actuelle et 28.5% à la fonction attendue qui indiquent que le principal est et devrait être obligatoirement consulté.

avant une prise de décision sur cette fonction. Le même désir est exprimé chez 39.9% d'entre eux à la fonction souhaitée. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 55.6%.

Il y a 33.2% des répondants qui indiquent que le principal exécute la fonction d'établir la procédure d'acquisition des volumes, films, rubans magnétiques, diapositives et autre matériel requis. Les réponses à la fonction souhaitée ne sont pas significatives. Chez 24.3% des répondants, elles sont partagées entre l'exécution et la consultation obligatoire. La similitude entre l'assumé et le souhaité est de 59.9%. A la question d'établir la procédure pour l'emploi du matériel d'enseignement, 40.1% des répondants indiquent que le principal exécute cette fonction, et 31.5% d'entre eux souhaitent qu'il l'exécute. La congruence est de 65.1% entre la fonction assumée et la fonction souhaitée.

Selon Ovard (1969, pp. 163), la préparation du calendrier scolaire constitue une fonction essentielle du principal. Il ajoute qu'une planification soignée du calendrier scolaire a une plus grande portée sur l'institution, le programme scolaire et l'apprentissage que toute autre opération administrative. Il doit structurer le programme d'enseignement en tenant compte à la fois de l'horaire, des locaux, des tâches de ses enseignants et des différents niveaux académiques.

La complexité de la tâche dépend de la taille de l'école, du type et du nombre de programmes à instaurer. Il est souvent nécessaire de faire appel à l'informatique.

Concernant la fonction que le principal a de structurer le programme d'enseignement avec l'horaire, 49.4% des personnes interrogées répondent que le principal exécute cette fonction, et 44.9% d'entre elles souhaitent qu'il continue de l'exécuter. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 77.4%.

Il y a 67.7% des répondants qui affirment que le principal exécute la fonction de coordonner le programme d'enseignement et des locaux, et 61.2% de ceux-ci qui veulent que le principal l'exécute aussi dans l'avenir. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 81.8%.

En ce qui concerne la fonction de coordonner le programme d'enseignement et les tâches du personnel, 65.2% des répondants affirment que le principal exécute cette fonction, et 62% d'entre eux s'attendent à ce qu'il exécute cette fonction. La similitude entre la fonction assumée et la fonction souhaitée est de 78.8%.

Coordonner les programmes d'enseignement des différents niveaux (élémentaire, secondaire, collégial) est une

fonction à laquelle 47.1% des répondants affirment que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. Au niveau de la fonction attendue, 24.5% des réponses se partagent entre la consultation obligatoire avant une prise de décision sur cette fonction et la participation possible à un échange d'opinion sur cette fonction. La congruence est de 52.1% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

1.2 La direction

Il fut un temps où le programme scolaire était préparé par des spécialistes et était inclu dans une série de cours écrits à l'intention des professeurs. Le principal devait s'assurer que chaque professeur exécute ce qui lui était imposé.

Aujourd'hui, les professeurs reçoivent un programme à exécuter, et toute latitude leur est laissée quant à la façon de le faire.

Selon Elsbree (1967, pp. 113), avec la nouvelle conception des programmes d'études qui fait de plus en plus appel à l'expérience de l'élève (surtout au primaire), le professeur doit constamment avoir comme but primordial d'améliorer la nature et la qualité des expériences des élèves. Celui-ci a donc besoin d'une aide qui lui permette de développer ses connaissances, sa perspicacité et une compétence nécessaire pour améliorer son enseignement. Le principal a

donc un leadership à jouer. Il est responsable de l'application et l'amélioration du programme d'études.

Il organise le programme d'enseignement diffusé par l'école. Le tableau 13 indique qu'il exécute et doit continuer d'exécuter cette fonction, comme en témoignent les 35% des réponses obtenues au niveau de la fonction assumée, et les 31.7% de celles-ci au niveau de la fonction attendue. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 51.9%.

Le programme doit être constamment évalué et révisé afin d'en améliorer le contenu. Concernant la fonction du principal de réviser le contenu du programme d'enseignement diffusé par l'école, les réponses obtenues ne sont pas significatives. Il y a 27.9% des répondants qui affirment que le principal exécute cette fonction, et 23.8% d'entre eux qui souhaitent qu'il l'exécute. La congruence entre la fonction assumée et la fonction souhaitée est de 50.3%.

Les goûts, les aptitudes et les talents variant chez chaque étudiant, il est évident que le principal devrait adapter les programmes d'enseignement à la clientèle scolaire. A cette dernière fonction, 17.9% des réponses indiquent que le principal collabore indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation. Il y a 25% des personnes interrogées qui

souhaitent que le principal soit obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Par contre, le taux de réponses obtenues à la fonction actuelle et à la fonction attendue n'est pas significatif. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 49.3%.

On ne peut affirmer significativement la responsabilité du principal, quant à la fonction d'améliorer l'enseignement diffusé à la clientèle scolaire. Il y a 27.5% des réponses qui indiquent que le principal collabore indirectement à l'accomplissement de cette fonction en consultant un ou plusieurs membres de l'organisation. A la fonction attendue, 24.5% des réponses sont partagées entre la collaboration, comme à la fonction actuelle, et le souhait que le principal devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable. La congruence entre l'actuel et l'attendu est de 55.8%.

Comme l'affirme Elsbree (1967, pp. 113), le principal est responsable de l'approvisionnement de l'équipement et des fournitures scolaires. Il a cette autre fonction de choisir le matériel d'enseignement. Encore ici, on ne peut affirmer de façon significative la responsabilité du principal. Le principal collabore et devrait collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en consultant un ou plusieurs membres de l'organisation. Il y a 20.6% des réponses obtenues à la fonction actuelle et 26.5% à la fonction attendue dans ce sens. Le pourcentage de similitude

est de 63.2% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

Choisir les méthodes d'enseignement est une fonction à laquelle 27.9% des réponses à la fonction actuelle, et 45% de celles-ci à la fonction attendue indiquent que le principal est et devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 53.9%.

Une des priorités à laquelle le Ministère de l'Éducation a accordé beaucoup d'importance depuis quelques années, est celle de l'enfance inadaptée qui souffre de déficiences physiques ou psychologiques. Il y a aussi celle qui a subi quelque retard dans son apprentissage dû soit à la maladie, à un déménagement, à une mauvaise compréhension, etc... Au secondaire, une autre clientèle qui s'ajoute est celle de l'éducation aux adultes qui nécessite aussi des programmes spéciaux. Le principal joue un rôle primordial dans l'implantation des programmes spéciaux pour ces catégories d'étudiants.

Concernant cette fonction d'implanter au sein de l'école de nouveaux programmes d'enseignement pour des clientèles particulières, 20.5% des réponses obtenues à la fonction actuelle et 37.7% de celles-ci à la fonction attendue, indiquent que le principal est et devrait être obligatoirement

consulté avant une prise de décision sur cette fonction. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 53.9%.

Le programme scolaire n'a des chances de se réaliser avec succès que s'il est planifié et appliqué soigneusement avec la collaboration des administrateurs et des professeurs (Shuster, 1972, pp. 157). L'implantation des journées pédagogiques résulte de cette prise de conscience. Elles permettent de planifier, d'évaluer et de replanifier le programme scolaire suite au feed-back lors de ces évaluations.

Organiser les journées de planification de l'école est une fonction que le principal exécute et devrait exécuter. Il y a 75.9% des répondants qui l'affirment dans ce sens à la fonction actuelle, et 69.5% de ceux-ci à la fonction souhaitée. Le pourcentage de similitude entre la fonction assumée et la fonction attendue est de 76.5%.

Le professeur reconnaît généralement ses faiblesses et tend à éviter toute situation pouvant causer de la confusion et de la frustration. Selon Shuster (1973, pp. 163), c'est seulement lorsque les professeurs sont assurés de pouvoir changer et varier leurs méthodes d'enseignement, ou lorsque leur personnalité n'est pas menacée durant le processus, qu'ils prennent des actions positives dans le but d'améliorer leur enseignement. Il ajoute qu'un bon leadership administratif permet de créer des conditions favorables à

l'expérimentation.

A la fonction du principal de diriger la recherche et l'expérimentation sur les programmes d'enseignement, 39% des réponses obtenues indiquent que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. Les réponses à la fonction attendue ne sont pas significatives: 21.8% de celles-ci indiquent que le principal devrait collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en consultant un ou plusieurs membres de l'organisation. Il y a une congruence de 52% entre la fonction assumée et la fonction attendue.

1.3 Le contrôle

Une autre responsabilité que doit remplir l'administrateur dans le développement du programme scolaire est celle de l'évaluation de l'instruction. Et selon Campbell (1976, pp. 108), il doit convaincre son personnel qu'elle est un complément nécessaire à la planification et l'exécution. "La planification, l'exécution et l'évaluation, forment dans le vrai sens du mot, des parties d'un tout" (Campbell, 1976, pp. 108).

La révision de programme scolaire est un processus continu (Shuster, 1973, pp. 175), et nécessite, par le fait même, une évaluation de tout ce qui s'y rattache: les examens et l'apprentissage des élèves, les professeurs qui leur enseignent, et le programme d'enseignement lui-même.

En ce qui concerne le contrôle des examens préparés à l'école, le tableau 13 indique que 44.9% des répondants affirment que le principal exécute cette fonction et 43.1% de ceux-ci souhaitent qu'il l'exécute. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 68.5%.

L'observation des professeurs dans leur classe est une fonction à laquelle 47.2% des répondants indiquent que le principal exécute, et 48% d'entre eux désirent qu'il continue de l'exécuter. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 70.4%.

Evaluer l'apprentissage des élèves est une fonction à laquelle le principal est et doit être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable comme l'indiquent 43% des réponses à la fonction actuelle et 45.5% de celles-ci à la fonction attendue. Il y a une similitude de 73% entre les réponses à la fonction assumée et la fonction souhaitée.

En ce qui concerne la fonction d'évaluer les programmes d'enseignement de l'école, 36.7% des personnes interrogées affirment que le principal exécute cette fonction. Il y a 36% de celles-ci qui souhaitent qu'il devrait exécuter cette fonction. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 65.2%.

1.4 Résumé

Les réponses à la première question de recherche qui demande quelles perceptions l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont-ils concernant la responsabilité du principal dans une école catholique canadienne-française de la province de Québec, pour chacune des tâches spécifiques proposées, permettent d'affirmer de façon significative que l'ensemble des répondants perçoivent qu'il exécute actuellement près de la moitié des fonctions se rapportant au programme d'enseignement soit celles:

- d'identifier les besoins de la clientèle scolaire en regard des programmes d'enseignement;
- d'établir la procédure d'acquisition des volumes, films, rubans magnétiques, diapositives et autre matériel requis;
- d'établir la procédure pour l'emploi du matériel d'enseignement;
- de structurer le programme d'enseignement avec l'horaire;
- de coordonner le programme d'enseignement avec les locaux;
- de coordonner le programme et les tâches du personnel;
- d'organiser le programme d'enseignement diffusé par l'école;

- d'organiser les journées de planification de l'école;
- de contrôler les examens préparés à l'école;
- d'observer les professeurs dans leur classe;
- d'évaluer les programmes d'enseignement de l'école.

Il est aussi possible d'affirmer significativement, que l'ensemble des répondants perçoivent que le principal est la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable, lorsqu'il s'agit d'évaluer l'apprentissage chez les élèves.

Il en résulte aussi d'une façon significative, que le principal est obligatoirement consulté avant une prise de décision concernant les fonctions ci-dessous:

- élaborer des politiques quant au programme d'enseignement;
- choisir les méthodes d'enseignement;
- implanter au sein de l'école de nouveaux programmes d'enseignement pour des clientèles particulières.

De plus, il semble possible d'affirmer d'une façon significative que le principal a très peu ou rien à voir avec les fonctions de coordonner les programmes d'enseignement des différents niveaux, et de diriger la recherche et l'expérimentation sur les programmes d'enseignement.

Les réponses à la deuxième question de recherche qui demande quelles attentes l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont-ils concernant la responsabilité du principal dans une école catholique canadienne-française de la province de Québec, pour chacune des tâches spécifiques proposées, permettent d'affirmer de façon significative, que l'ensemble des répondants expriment le désir que le principal continue d'exercer les fonctions qu'il exécute actuellement relativement au programme d'enseignement, exception faite de celle d'établir la procédure d'acquisition du matériel scolaire.

Le principal semble avoir, d'une façon significative, idéalement la responsabilité:

- d'être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable lorsqu'il est question d'évaluer l'apprentissage chez les élèves;
- de collaborer indirectement à l'accomplissement de la fonction de diriger la recherche et l'expérimentation;
- d'être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur l'élaboration des politiques quant à l'utilisation des méthodes d'enseignement; sur la coordination des programmes d'enseignement des différents niveaux; sur l'élaboration des politiques quant au programme d'enseignement; sur le choix

des méthodes d'enseignement; et sur l'implantation de nouveaux programmes d'enseignement pour des clientèles particulières.

Suite aux réponses obtenues aux deux premières questions, il est impossible de décrire d'une façon significative, tant au niveau actuel qu'au niveau attendu, le degré de responsabilité du principal concernant les fonctions d'élaborer les politiques quant à l'utilisation des techniques audio-visuelles, de réviser le contenu du programme d'enseignements, d'adopter le programme d'enseignement à la clientèle scolaire, d'améliorer l'enseignement diffusé à la clientèle scolaire et de choisir le matériel scolaire. Il en est de même au niveau du rôle actuel concernant l'élaboration des politiques quant à l'utilisation des méthodes d'enseignement, et au niveau du rôle attendu concernant l'établissement de la procédure d'acquisition du matériel scolaire.

Les réponses à la troisième question qui demande s'il y a consensus entre les perceptions et les attentes que l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont concernant la responsabilité du principal dans une école catholique canadienne-française de la province de Québec, pour chaque tâche spécifique proposée, permettent d'affirmer que chez presque toutes les réponses obtenues d'une façon significative, il y a consensus entre la fonction actuelle et la fonction attendue, à l'exception de celles reliées à l'établissement des objectifs,

à l'élaboration des politiques quant à l'utilisation des méthodes d'enseignement et à l'établissement de la procédure du matériel scolaire.

L'exécution de certaines fonctions est actuellement confiée à d'autres personnes que le principal. Le consensus obtenu indique assez clairement qu'elles devraient continuer de l'être. Elles se regroupent autour de la coordination du programme d'enseignement, de l'élaboration des politiques quant au programme, du choix des méthodes d'enseignement, de l'implantation de nouveaux programmes pour des clientèles particulières, de la direction de la recherche et de l'expérimentation et de l'évaluation de l'apprentissage. Il n'est pas indiqué, dans les réponses au questionnaire, quel responsable exécute ces dernières fonctions. Elles nécessitent assurément la participation de spécialistes comme le directeur pédagogique, les chefs de groupe, les conseillers pédagogiques ou les professeurs.

Il semble que, là où il a été impossible d'établir de façon significative le degré de responsabilité du principal par rapport à certaines fonctions spécifiques, leur exécution est confiée au principal à l'école primaire et à d'autres responsables à l'école secondaire. Par exemple, l'élaboration des politiques quant à l'utilisation des méthodes d'enseignement et des techniques audio-visuelles, et l'établissement de la procédure d'acquisition du matériel scolaire, pourraient être avantageusement confiées à d'autres personnes tel le directeur pédagogique ou le chef de groupe, en y impliquant évidemment la participation du corps professoral.

La tendance actuelle de confier plus de responsabilités aux professeurs semble se poursuivre. Ils peuvent exécuter plusieurs fonctions comme celles d'établir les objectifs du programme d'enseignement dans la matière que chacun d'eux enseigne, de le réviser, de l'adapter à la clientèle, de l'améliorer et de choisir le matériel requis. Ceci se fait parfois en équipe, sous la supervision du chef de groupe ou du conseiller pédagogique dont les responsabilités pourraient être antérieurement définies.

Par son expérience et sa formation académique, le corps professoral possède la compétence voulue pour exercer plusieurs des fonctions décrites dans le programme d'enseignement. Le principal en lui confiant plusieurs d'entre elles, pourrait se libérer de plusieurs tâches harassantes, et se consacrer plus entièrement à son rôle de leader du programme éducatif.

En amenant les professeurs, qui sont en fait les spécialistes de l'enseignement, à participer davantage à la réalisation du programme d'enseignement, ceux-ci seront plus motivés et ils contribueront à l'améliorer avec la collaboration de cet agent de changement que doit être le principal.

TABLEAU 13

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-catégorie: La planification du programme d'en- seignement												
Identifier les besoins de la clientèle scolaire en regard des programmes d'enseignement	A	39.5*										46.1
	B	27.7*										
Etablir les objectifs du program- me d'enseignement	A									25		33
	B						35.3*					
Elaborer des politiques quant à l'utilisation des méthodes d'en- seignement	A						29					57.3
	B						42.2*					
Elaborer des politiques quant à l'utilisation des techniques audio-visuelles	A						20.7					55.2
	B						28.5					
Etablir la procédure d'acquisition des volumes, films, rubans magné- tiques, diapositives et autre ma- tériel requis	A	33.2*										59.9
	B	24.3					24.3					

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

Le pourcentage de similitude entre le rôle actuel et le rôle attendu indique que plus ce pourcentage est élevé, plus il y a concordance entre le rôle actuel et le rôle attendu.

TABLEAU 13 (suite 1)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDÉ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: La planification du programme d'en- seignement												
Etablir la procédure pour l'emploi du matériel d'enseignement	A	40.1*										65.1
	B	31.5*										
Structurer le programme d'ensei- gnement avec l'horaire	A	49.4*										77.4
	B	44.9*										
Coordonner le programme d'ensei- gnement et les locaux	A	67.7*										81.8
	B	61.2*										
Coordonner le programme d'ensei- gnement et les tâches du person- nel	A	65.2*										78.8
	B	62 *										
Coordonner les programmes d'ensei- gnement des différents niveaux (élémentaire, secondaire, collé- gial)	A										47.1*	52.1
	B						24.5*		24.5*			

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 13 (suite 2)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-catégorie: La planification du programme d'enseignement	A						27.1*					55.6
	B						39.9*					

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 13 [suite 3]

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: La direction du programme d'ensei- gnement												
Organiser le programme d'enseigne- ment diffusé par l'école	A	35 *										51.9
	B	31.7*										
Reviser le contenu du programme d'enseignement diffusé par l'éco- le	A	27.9										50.3
	B	23.8										
Adapter les programmes d'ensei- gnement à la clientèle scolaire	A				17.9							49.3
	B						25					
Améliorer l'enseignement diffusé à la clientèle scolaire	A				27.5							55.8
	B			24.5	24.5							
Choisir le matériel scolaire	A				20.6							63.2
	B				26.5							

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 13 (suite 4)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-catégorie: La direction du programme d'ensei- gnement												
Choisir les méthodes d'enseigne- ment	A						27.9*					53.9
	B						45 *					
Implanter au sein de l'école de nouveaux programmes d'enseigne- ment pour des clientèles parti- culières	A						20.5*					53.7
	B						37.7*					
Organiser les journées de planifi- cation de l'école	A	75 *										76.5
	B	69.5*										
Diriger la recherche et l'expéri- mentation sur les programmes d'en- seignement	A										39 *	52
	B				21.8*							

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 13 (suite 5)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-catégorie: Le contrôle du programme d'ensei- gnement												
Contrôler les examens préparés à l'école	A	44.9*										68.5
	B	43.1*										
Observer les professeurs dans leur classe	A	47.2*										70.4
	B	48 *										
Evaluer l'apprentissage chez les élèves	A			43 *								73
	B			45.5*								
Evaluer les programmes d'ensei- gnement de l'école	A	36.7*										65.2
	B	36 *										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS, ET LE POURCENTAGE DE SIMILITUDE ENTRE LA FONCTION ACTUELLE ET LA FONCTION ATTENDUE

LEGENDENIVEAUX DE RESPONSABILITE (MODES)

1. Exécuter cette fonction.
2. Etre la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires.
3. Etre la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.
4. Collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation.
5. Prendre des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est personnellement soumise.
6. Etre obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette fonction.
7. Etre obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette fonction.
8. Etre possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette fonction.
9. Modifier son rôle selon les situations de cette fonction.
10. Avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction.

2. Le personnel

L'administration du personnel est un des rôles importants que le principal d'école doit exercer. C'est cette dimension qui est traitée dans cette deuxième partie du chapitre.

Dans la gestion de son personnel, le rôle du manager consiste à déterminer les besoins en personnel, à satisfaire à ces besoins et à maintenir et améliorer son service du personnel.

Avant de déterminer les besoins, il coordonne les objectifs du personnel et en établit la politique, c'est-à-dire il planifie.

En satisfaisant aux besoins, il organise son service du personnel. Pour ceci, il le sélectionne, il en répartit les charges de travail, il lui permet de se perfectionner, il tient des dossiers qui l'informent sur chacun, il respecte la convention collective et encourage toute initiative expérimentale permettant de réaliser l'étape suivante, celle d'améliorer le service du personnel.

Finalement, il exerce un contrôle afin de maintenir et d'améliorer le service. Il évalue et il récompense en recommandant une promotion ou bien il sévit en recommandant un congédiement.

Ces fonctions décrites ci-dessus, semblent dévolues aussi au principal d'école, et le degré de responsabilité qu'il exerce à chacune d'elles est indiqué au tableau 14.

2.1 La planification

Avant d'entreprendre toute action, il faut fixer des objectifs et ensuite les coordonner. La gestion du personnel ne fait pas exception à cette règle.

Qu'il les réalise ou non, le principal est responsable des objectifs établis (Shuster & Al, 1973, pp. 54). Il doit donc coordonner les objectifs du personnel de l'école. Au tableau 14, cette dernière affirmation est corroborée par les 77.8% des personnes interrogées qui affirment que le principal exécute cette fonction, et les 78.9% de celles-ci qui perçoivent qu'il devrait l'exécuter. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 76%.

Selon Ovard (1966, pp. 188), chaque année le principal doit déterminer ses besoins en personnel. Il doit prévoir le nombre de personnes à engager ou à remplacer. Autrement, il risque de faire face dès le début de l'année scolaire, à une pénurie de personnel ou bien d'être limité dans le choix des compétences requises.

Prévoir au sein de l'école le personnel enseignant

nécessaire est une fonction à laquelle 66.6% des répondants affirment que le principal exécute, et que 73.8% de ceux-ci souhaitent qu'il exécute. Le pourcentage de similitude entre le rôle actuel et le rôle attendu est de 77.9%.

En ce qui concerne la fonction de prévoir au sein de l'école le ou les conseillers pédagogiques nécessaires, les personnes interrogées, soit 32.5% d'entre elles disent que le principal a peu ou rien à voir avec cette fonction. A la fonction attendue qui n'est pas significative, 30.3% des répondants souhaitent qu'il exécute cette fonction. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 53.7%.

A la fonction de prévoir au sein de l'école le personnel d'entretien nécessaire, 51.3% des réponses indiquent que le principal n'a rien ou peu à voir avec cette fonction. La réponse à la fonction souhaitée n'est pas significative, puisqu'il n'y a que 25.1% des réponses qui indiquent que le principal devrait exécuter cette fonction. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 52.2%.

Lorsqu'ils parlent de politiques du personnel, Campbell et Al [1966, pp. 113], réfèrent à un ensemble de principes qui établissent la structure de l'organisation du personnel en terme de lois et de philosophie, et sur

lesquels repose toute action.

"Dans l'administration du personnel, comme dans tout autre aspect de l'administration, une des premières tâches est le développement de politiques du personnel appropriées" (Campbell & Al, 1966, pp. 113).

A la fonction d'élaborer les politiques concernant le personnel de l'école, 47.8% des répondants observent que le principal exécute cette fonction. Il y a 50% des réponses qui indiquent que le principal devrait exécuter cette fonction. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 71.2%.

2.2 La direction

La commission scolaire locale et la commission scolaire régionale sélectionnent et engagent le personnel. Lorsque cette sélection se fait sans y faire participer le principal, ce dernier doit fournir à la commission scolaire la description détaillée de ses besoins en personnel. Ovard (1966, pp. 188), recommande fortement au principal de prendre une part active dans la sélection de son personnel.

"Selon certains auteurs, il n'y a peut-être pas un autre domaine où le principal puisse faire preuve de jugement à un tel degré dans le choix de son personnel. Le principal doit jouer le premier rôle dans le choix du personnel de son école. C'est un aspect nouveau du rôle du principal, aspect qui mérite d'être encouragé" (Vincent & Al, 1972, pp. 8).

En ce qui concerne la sélection du personnel enseignant de l'école, le tableau 14 indique que 28.7% des réponses abondent dans le sens que le principal exécute actuellement cette fonction. Les différences entre les attentes recueillies des divers répondants ne sont pas significatives. Il n'y en a que 35% qui souhaitent que le principal exécute cette fonction, ou qu'il devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 58.2%.

Concernant la fonction de sélectionner les conseillers pédagogiques travaillant à l'école, 48.2% des répondants affirment que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. Il y en a 35.1% qui désirent que le principal soit obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 40.5%.

Le principal est et devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision lorsqu'il s'agit de sélectionner le personnel de secrétariat de l'école. Il y a 23.8% des réponses qui l'affirment à la fonction actuelle, et 36.7% à la fonction attendue. Ce n'est pas significatif. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 52.9%.

A la question de sélectionner le personnel d'entretien de l'école, 56.1% des répondants observent que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction, et 30.9% d'entre eux souhaitent qu'il soit obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Les différences entre les attentes recueillies des divers répondants ne sont pas significatives. Entre la fonction actuelle et la fonction souhaitée, la similitude est de 50.4%.

Selon Ovard (1966, pp. 203), une des responsabilités requérant une attention spéciale de la part du principal est celle de répartir les charges de travail parmi ses professeurs. Il doit tenir compte de leur expérience, de leurs qualifications professionnelles et de leurs intérêts. Chacun ayant des capacités de travail différentes, le principal doit connaître la charge de travail qu'il donne à chacun afin de maintenir le plus d'équité possible. Ceci s'applique aussi au conseiller pédagogique, au personnel de secrétariat et au personnel d'entretien.

Répartir les charges de travail du personnel enseignant de l'école est une fonction que le principal exécute et qu'il devait exécuter, comme en témoignent 75.1% des réponses obtenues à la fonction actuelle et les 68.6% à la fonction attendue. Il y a 81.6% de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

Il y a 39.7% des répondants qui disent que le principal a très peu ou rien à voir avec la fonction de répartir les charges de travail des conseillers pédagogiques travaillant à l'école. Les différences entre les attentes recueillies des divers répondants ne sont pas significatives, et 22.5% des réponses obtenues indiquent que le principal devrait exécuter cette fonction. Entre l'actuel et l'attendu, la similitude est de 55.5%.

A la fonction de répartir les charges de travail du personnel de secrétariat de l'école, 88.5% des répondants affirment que le principal l'exécute, et 79.7% qu'il devrait l'exécuter. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 84.6%.

Concernant la fonction de répartir les charges de travail du personnel d'entretien de l'école, 53.1% des personnes interrogées affirment que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. A la fonction attendue, 33.5% des répondants voudraient que le principal exécute cette fonction. Par contre les différences entre les attentes recueillies des divers répondants ne sont pas significatives. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 59.3%.

L'efficacité d'un système dépend de l'efficacité du personnel en place. L'administration doit alors maintenir la compétence chez ses employés. Avec les changements constants que connaît le domaine scolaire, le personnel doit

avoir la possibilité de s'adapter à ces nouvelles exigences. C'est la responsabilité du principal de voir à la formation et au perfectionnement de ses subordonnés. Après avoir réparti les charges de travail et évalué le rendement de chacun, il est en mesure d'apporter les correctifs nécessaires à une meilleure compétence de son personnel et de lui suggérer, s'il le faut, un stage de perfectionnement.

A la question qui décrit la fonction du principal d'organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de l'école, 43.2% des réponses indiquent que le principal a actuellement très peu ou rien à voir avec cette fonction. A la fonction attendue, 24.8% des réponses indiquent que le principal devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Ce n'est pas significatif. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 56.2%.

Organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de secrétariat de l'école est une fonction où les répondants observent que le principal a très peu ou rien à voir, tant à la fonction actuelle qu'à la fonction attendue, soit 59% de ceux-ci à la fonction perçue et 26.5% à la fonction souhaitée. Les réponses à la fonction attendue ne sont pas significatives. Entre l'actuel et l'attendu, il y a une similitude de 53.8%.

Il est important pour le principal de monter un

dossier se rapportant à chaque membre de son personnel afin de connaître sa formation, sa compétence et les résultats de ses évaluations en cours d'emploi. Ceci lui sera d'une aide appréciable lorsqu'il s'agira de répartir de nouvelles fonctions, de donner une promotion ou même de sévir ou congédier un employé.

Concernant la fonction de tenir à jour les dossiers du personnel de l'école, 56% des personnes interrogées affirment que le principal l'exécute, et 55.7% d'entre elles voudraient qu'il l'exécute. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 78.5%.

Appliquer les clauses des conventions collectives concernant la juridiction de l'école constitue une fonction très délicate à remplir de la part du principal. Il doit connaître la convention collective, l'appliquer scrupuleusement; sinon il risque de se trouver dans des situations fâcheuses comme par exemple, celle de recevoir des griefs ou de subir le débrayage des syndiqués. D'ailleurs, l'application d'une convention collective est la meilleure garantie du respect que le principal maintient envers ses subordonnés. En conséquence, le personnel en serait, peut-être, plus motivé et efficace.

Il y a 74% des répondants qui affirment à la fonction actuelle, et 75.6% à la fonction attendue que le

principal exécute et devrait exécuter la fonction d'appliquer les clauses de la convention collective concernant le personnel. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 84.7%.

Plusieurs facteurs militent en faveur de l'expérimentation et de la recherche dans le domaine du personnel. Selon Ovard (1966, pp. 206), le besoin de changement, les programmes traditionnels de l'utilisation du personnel est évident pour trois (3) raisons: (1) la critique intense de l'éducation de la part des citoyens; (2) la reconnaissance de la part des professionnels d'améliorer la qualité du service; (3) la pénurie de professeurs pour répondre aux besoins existants.

En ce qui concerne la fonction de diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine du personnel, 43.9% des personnes interrogées affirment que le principal a très peu ou rien à voir actuellement. Les différences entre les attentes recueillies des divers répondants ne sont pas significatives, et 26.5 % d'entre eux croient que le principal devrait être possiblement appelé à participer à un échange d'opinion sur cette fonction. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 56.1%.

2.3 Le contrôle

"L'évaluation du personnel est une tâche importante du principal" (Vincent & Al, 1972, pp. 8).

L'importance de l'évaluation du personnel repose sur les raisons suivantes : lui aider à s'observer en termes de force et de faiblesses; lui aider à identifier certains méthodes d'enseignement qu'il pourrait améliorer; améliorer le programme d'insstruction; évaluer la routine; récompenser les plus éminents d'entre eux. (Shuster & AL, 1973, pp. 389).

Aux mêmes raisons énumérées ci-dessus, Campbell et AL (1976, pp. 118) ajoutent les objectifs suivants à l'évaluation du personnel : améliorer la performance, décider quelles personnes seront retenues ou renvoyées de l'école ou bien promues à d'autres fonctions.

En ce qui concerne l'évaluation du rendement du personnel enseignant de l'école, le tableau 14 indique que 70.7% des personnes interrogées abservent que le principal exécute cette fonction, et 64.6% d'entre elles souhaitent qu'il exécute. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 67.7%.

Evaluer le rendement du conseiller pédagogique travaillant à l'école, 34.3% des répondants affirment que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction, et 34.5% de ceux-ci voudraient qu'il exécute cette fonction. Il y a une similitude de 60% entre l'actuel et l'attendu.

Concernant la fonction d'évaluer le rendement du personnel de secrétariat de l'école, le principal exécute et devrait exécuter cette fonction, comme en témoignent les 75.5% des réponses obtenues au rôle actuel et les 74.8% au rôle attendu, avec une similitude de 79.9% entre l'actuel et le souhaité.

Il y a 39.1% des répondants qui affirment que le principal exécute la fonction d'évaluer le rendement du personnel d'entretien de l'école, et 43.9% qui souhaitent qu'il exécute cette fonction, avec une similitude de 62.5% entre l'actuel et l'attendu.

Sévir contre une irrégularité commise, congédier un membre ou lui accorder une promotion sont des résultats de l'évaluation. Le principal va recommander un congédiement, soit à cause d'un rendement insatisfaisant ou soit parce que, dû à un surplus d'employés, il est forcé de le faire.

Selon Gagné (1970, pp. 8 et 12), l'homme agit sous l'effet d'un stimulus. Ce stimulus est soit positif, soit négatif, c'est-à-dire qu'il représente une récompense ou une punition. Ce qui signifie que la punition, le congédiement ou la promotion sont autant de stimuli qui conditionnent la performance d'un employé.

Concernant la fonction de sévir contre les

irrégularités commises par le personnel enseignant de l'école, 39.8% des réponses indiquent que le principal exécute cette fonction, et 44.8% qu'il devrait l'exécuter. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 72.4%.

A la fonction actuelle de congédier un membre du personnel enseignant de l'école, il y a 25.6% des réponses qui indiquent que le principal est obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction ou a très peu ou rien à voir avec cette fonction. Ce n'est pas significatif. A la fonction attendue, 38.2% des répondants voudraient que le principal soit obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. La similitude entre l'actuel et le souhaité est de 64.3%.

Il y a 59.9% des personnes interrogées qui répondent que le principal exécute la fonction de congédier un conseiller pédagogique travaillant à l'école. A la fonction attendue, 30.4% des réponses indiquent que le principal devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Ce n'est pas significatif. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 50.8%. Il est à noter que la loi de l'Instruction Publique n'accorde pas au principal le pouvoir de congédier.

La réponse à la fonction actuelle de congédier un membre du personnel de secrétariat de l'école n'est pas

significative: 30.8% des réponses indiquent que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. A la fonction souhaitée, 36.3% des répondants s'attendent à ce que le principal devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 57.6%.

Il y a 44.3% des personnes interrogées qui affirment que le principal a très peu ou rien à voir avec la fonction de congédier un membre du personnel d'entretien de l'école. A la fonction souhaitée, 30% des répondants voudraient que le principal devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 55.1%.

En ce qui concerne la fonction d'accorder une promotion à un membre du personnel enseignant de l'école, il y a 41% des réponses qui indiquent que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. A la fonction souhaitée, ce n'est pas significatif, et 31.2% des répondants souhaitent que le principal soit obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 54.9%.

La fonction d'accorder une promotion à un conseiller pédagogique travaillant à l'école, le principal a

et devrait y avoir très peu ou rien à voir, comme l'indiquent les 71.7% des réponses à la fonction actuelle et les 37.5% à la fonction attendue. Les réponses ne sont pas significatives à la fonction souhaitée. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 55.8%.

Concernant la fonction d'accorder une promotion à un membre du personnel de secrétariat de l'école, 46.5% des personnes interrogées affirment que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction, et 37.6% de celles-ci souhaitent qu'il devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 47.9%.

Accorder une promotion à un membre du personnel d'entretien de l'école est une fonction que le principal exécute et qu'il devrait exécuter, comme l'indiquent les 68.2% des réponses à la fonction actuelle et les 32.3% à la fonction attendue. Entre la fonction assumée et la fonction souhaitée, il y a une similitude de 55.7%.

2.4 Résumé

Les réponses obtenues se rapportant au rôle du principal dans la gestion du personnel se répartissent au niveau du rôle actuel et du rôle attendu, autour de l'exécution, de la consultation obligatoire et du très peu ou rien à voir. Il est à noter qu'il y a consensus au niveau

de l'exécution de la fonction.

En ce qui concerne la gestion du personnel, les réponses obtenues à la première question qui demande à l'ensemble des définisseurs du rôle du principal, quelles perceptions ils ont concernant la responsabilité de celui-ci pour chaque tâche spécifique proposée, permettent d'affirmer significativement que le principal exécute actuellement les fonctions suivantes:

- coordonner les objectifs du personnel de l'école;
- prévoir au sein de l'école le personnel enseignant de l'école;
- élaborer des politiques concernant le personnel de l'école;
- sélectionner le personnel enseignant de l'école;
- répartir les charges de travail du personnel enseignant de l'école;
- répartir les charges de travail du personnel de secrétariat de l'école;
- tenir à jour les dossiers du personnel de l'école;
- appliquer les clauses des conventions collectives concernant la juridiction de l'école;
- évaluer le rendement du personnel de secrétariat de l'école;
- évaluer le rendement du personnel d'entretien de l'école;

- sévir contre les irrégularités commises par le personnel enseignant de l'école;
- accorder une promotion à un membre du personnel d'entretien de l'école;
- évaluer le rendement du personnel enseignant de l'école.

De façon significative, il semble que le principal a très peu ou rien à voir avec les fonctions de:

- prévoir au sein de l'école le ou les conseillers pédagogiques nécessaires;
- prévoir au sein de l'école le personnel d'entretien nécessaire;
- sélectionner les conseillers pédagogiques travaillant à l'école;
- sélectionner le personnel d'entretien de l'école;
- répartir les charges de travail du conseiller pédagogique travaillant à l'école;
- répartir les charges de travail du personnel d'entretien de l'école;
- organiser un programme d'enseignement pour le personnel de l'école;
- organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de secrétariat de l'école;
- diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine du personnel;

- évaluer le rendement du conseiller pédagogique travaillant à l'école;
- accorder une promotion à un membre du personnel enseignant de l'école;
- accorder une promotion à un conseiller pédagogique travaillant à l'école.

A la deuxième question de recherche qui demande à l'ensemble des définisseurs du rôle du principal, quelles attentes ils ont concernant la responsabilité de celui-ci pour chaque tâche spécifique proposée, les réponses obtenues permettent d'affirmer de façon significative que le principal d'école devrait exécuter les fonctions de:

- coordonner les objectifs du personnel de l'école;
- prévoir au sein de l'école le personnel enseignant nécessaire;
- élaborer les politiques concernant le personnel de l'école;
- répartir les charges de travail du personnel enseignant de l'école;
- répartir les charges de travail du personnel de secrétariat de l'école;
- tenir à jour les dossiers du personnel de l'école;
- appliquer les clauses des conventions collectives concernant la juridiction de l'école;
- évaluer le rendement du personnel enseignant de l'école;

- évaluer le rendement du conseiller pédagogique travaillant à l'école;
- évaluer le rendement du personnel de secrétariat de l'école;
- évaluer le rendement du personnel d'entretien de l'école;
- sévir contre les irrégularités commises par le personnel enseignant de l'école;
- accorder une promotion à un membre du personnel d'entretien de l'école.

Il semble, de façon significative, que le principal devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision lorsqu'il s'agit de sélectionner les conseillers pédagogiques travaillant à l'école et congédier un membre du personnel de secrétariat de l'école.

Il semble qu'il est impossible de décrire de façon significative, tant au niveau du rôle actuel qu'au niveau du rôle attendu, la responsabilité du principal concernant les fonctions de sélectionner le personnel de secrétariat de l'école, congédier un membre du personnel enseignant de l'école, congédier un membre du personnel d'entretien de l'école.

Il est aussi impossible d'affirmer de façon significative le degré actuel de responsabilité du principal concernant le congédiement du personnel de secrétariat de l'école.

Il en est de même au niveau des fonctions attendues ci-dessous:

- prévoir au sein de l'école le ou les conseillers pédagogiques nécessaires;
- prévoir au sein de l'école le personnel d'entretien nécessaire;
- sélectionner le personnel enseignant nécessaire;
- sélectionner le personnel d'entretien de l'école;
- répartir les charges de travail du conseiller pédagogique travaillant à l'école;
- répartir les charges de travail du personnel d'entretien de l'école;
- organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de l'école;
- organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de secrétariat de l'école;
- diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine du personnel;
- congédier un conseiller pédagogique travaillant à l'école;
- accorder une promotion à un membre du personnel enseignant de l'école;
- accorder une promotion à un conseiller pédagogique travaillant à l'école.

Les résultats obtenus à la troisième question de recherche qui consiste à vérifier s'il y a consensus entre les perceptions et les attentes que l'ensemble des définisseurs du

rôle du principal ont concernant la responsabilité de celui-ci pour chacune des tâches spécifiques proposées permettent d'affirmer que les réponses obtenues de façon significative, qui ont un même degré de responsabilité à la fonction actuelle et à la fonction attendue, ont fait l'objet d'un consensus élevé. Trois réponses obtenues de façon significative n'ont pas le même niveau de responsabilité à l'actuel et à l'attendu et ont obtenu un faible consensus. Ce sont celles qui se rapportent à la sélection des conseillers pédagogiques travaillant à l'école, l'évaluation de leur rendement et à la promotion à un membre du personnel de secrétariat de l'école.

Avec la décentralisation de l'administration scolaire qui se discute de plus en plus, il semble que le principal pourrait exécuter toutes les fonctions de planification du personnel, même celles qui touchent à la prévision du conseiller pédagogique et du personnel d'entretien nécessaires, à la condition bien sûr, que la commission scolaire lui fournisse les données concernant la clientèle scolaire.

Dans le domaine de la direction du personnel, l'exécution de plusieurs fonctions reliées à la sélection du personnel, à la répartition des tâches et à la recherche échappent au principal. A cause du surplus de personnel qui s'accroît annuellement et les implications de juridiction syndicale, il semble que le principal pourrait être consulté avant qu'une décision soit prise, lorsqu'il s'agit de sélectionner le ou les

conseillers pédagogiques, le personnel de secrétariat de l'école et le personnel d'entretien de l'école.

Là où il y a un responsable de l'enseignement ou un responsable du personnel d'entretien de l'école, la fonction de répartir leurs charges de travail leur est généralement confiée. Il semble que là où ces derniers postes de responsabilités n'existent pas, le principal pourrait exécuter ces fonctions en consultant les personnes intéressées. Afin de répartir équitablement ces charges de travail, il semble important de les définir clairement au préalable.

Les instruments et l'échantillonnage étant plutôt restreints, il semble que la recherche et l'expérimentation soient du domaine de la commission scolaire ou même du Ministère de l'Education. La collaboration du principal serait grandement très appréciée.

Il est connu qu'actuellement le principal n'a rien à voir avec la promotion, le congédiement et le perfectionnement des conseillers pédagogiques, du personnel de secrétariat et d'entretien travaillant à l'école. Pourtant, il est celui qui est le mieux placé pour conseiller les autorités supérieures dans le choix des candidats aptes à être promus, congédiés, ou qui nécessitent des stages de perfectionnement.

Avec une analyse scientifique qui définirait et spécifierait les tâches du personnel, le principal d'école serait peut être en mesure d'exécuter la plupart des fonctions rattachées à la gestion de son personnel.

TABLEAU 14

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: La planification du personnel												
Coordonner les objectifs du personnel de l'école	A	77.8*										76
	B	78.9*										
Prévoir, au sein de l'école, le personnel enseignant nécessaire	A	66.6*										77.9
	B	73.8*										
Prévoir, au sein de l'école, le ou les conseillers pédagogiques nécessaires	A									32.5*		53.7
	B	30.3										
Prévoir, au sein de l'école, le personnel d'entretien nécessaire	A									51.3*		52.2
	B	25.1										
Elaborer des politiques concernant le personnel de l'école	A	47.8*										71.2
	B	50 *										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

Le pourcentage de similitude entre le rôle actuel et le rôle attendu indique que plus ce pourcentage est élevé, plus il y a concordance entre le rôle actuel et le rôle attendu.

TABLEAU 14 (suite 2)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sélectionner le personnel ensei- gnant de l'école	A	28.7*										58.2
	B	35					35					
Sélectionner les conseillers péda- gogiques travaillant à l'école	A									48.2*		40.5
	B						35.1*					
Sélectionner le personnel de se- crétariat de l'école	A						23.8					52.9
	B						36.7					
Sélectionner le personnel d'entre- tien de l'école	A									56.1*		50.4
	B						30.9					
Répartir les charges de travail du personnel enseignant de l'école	A	75.1*										81.6
	B	68.6*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 14 [suite 3]

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: La direction du personnel												
Répartir les charges de travail du conseiller pédagogique travaillant à l'école	A										39.7*	55.5
	B	22.5										
Répartir les charges de travail du personnel de secrétariat de l'école	A	88.5*										84.6
	B	79.7*										
Répartir les charges de travail du personnel d'entretien de l'école	A										53.1*	59.3
	B	33.5										
Organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de l'école	A										43.2*	56.2
	B						24.8					
Organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de secrétariat de l'école	A										56 *	53.8
	B										26.5	

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 14 (suite 4)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: La direction du personnel												
Tenir à jour les dossiers du personnel de l'école	A	56 *										78.5
	B	55.7*										
Appliquer les clauses des conventions collectives concernant la juridiction de l'école	A	74 *										84.7
	B	75.6*										
Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine du personnel	A										43.9*	56.1
	B								26.5			

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDÉ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: Le contrôle du personnel												
Evaluer le rendement du personnel enseignant de l'école	A	70.7*										67.7
	B	64.6*										
Evaluer le rendement du conseiller pédagogique travaillant à l'école	A										34.5*	60
	B	34.5*										
Evaluer le rendement du personnel de secrétariat de l'école	A	75.5*										71.9
	B	74.8*										
Evaluer le rendement du personnel d'entretien de l'école	A	39.1*										62.5
	B	43.9*										
Sévir contre les irrégularités commises par le personnel enseignant de l'école	A	39.8*										72.4
	B	44.8*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 14 (suite 6)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDÉ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: Le contrôle du personnel												
Congédier un membre du personnel enseignant de l'école	A						25.6				25.6	64.3
	B						38.2					
Congédier un conseiller pédagogique travaillant à l'école	A	59.9*										50.8
	B						30.4					
Congédier un membre du personnel de secrétariat de l'école	A										30.8	57.6
	B						36.3*					
Congédier un membre du personnel d'entretien de l'école	A										44.3	55.1
	B						30					
Accorder une promotion à un mem- bre du personnel enseignant de l'école	A										41 *	54.9
	B						31.2					

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 14 (suite 7)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: Le contrôle du personnel												
Accorder une promotion à un conseiller pédagogique travaillant à l'école	A										71.7*	55.8
	B										37.5	
Accorder une promotion à un membre du personnel de secrétariat de l'école	A										46.5*	47.9
	B						37.6*					
Accorder une promotion à un membre du personnel d'entretien de l'école	A	68.2*										55.7
	B	32.3*										

A FONCTION ACTUELLE

B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS, ET LE POURCENTAGE DE SIMILITUDE ENTRE LA FONCTION ACTUELLE ET LA FONCTION ATTENDUE

LEG ENDENIVEAUX DE RESPONSABILITE (MODES)

1. Exécuter cette fonction.
2. Etre la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires.
3. Etre la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.
4. Collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation.
5. Prendre des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est personnellement soumise.
6. Etre obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette fonction.
7. Etre obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette fonction.
8. Etre possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette fonction.
9. Modifier son rôle selon les situations de cette fonction.
10. Avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction.

3. La vie étudiante

L'administration de la vie étudiante fait l'objet d'analyse de cette troisième partie. L'école voulant former un homme complet, les activités étudiantes font partie intégrante du programme scolaire. "Que les activités étudiantes se situent comme un prolongement de l'enseignement", tel est le souhait de la Fédération des Principaux du Québec au groupe Poly (Information, 1973, pp. 23).

Le principal est la figure centrale de ce programme d'activités étudiantes, et il utilise une part considérable de son temps à le planifier et l'administrer (Ovard, 1966, pp. 298).

"Il doit projeter, planifier, organiser et administrer les principales phases du programme des activités étudiantes afin de les équilibrer et de les harmoniser avec les objectifs de l'école. A cette fin, le principal y consacre son temps et son énergie" (Ovard, 1966, pp. 299).

3.1 La planification

Il est évident que tout programme nécessite au départ, la définition d'objectifs, et celui de la vie étudiante n'échappe pas à cette règle.

Au tableau 15, concernant l'établissement des objectifs de la vie étudiante au sein de l'école, 45.1% des personnes interrogées affirment que le principal

exécute cette fonction, et 46.2% d'entre elles abondent dans le même sens au niveau de la fonction souhaitée. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 67.5%. Il est à remarquer que 100% des directeurs de la vie étudiante interrogées croient que le principal devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable. Puisque la direction de la vie étudiante leur est déléguée, il semble qu'ils désireraient exécuter cette fonction.

Après avoir défini les objectifs, il faut aussi identifier les ressources disponibles. Il en est de même dans la planification de la vie étudiante. En ce qui concerne la fonction d'identifier les ressources (humaines, financières, matérielles) pour répondre aux besoins des étudiants, 52.5% des répondants affirment que le principal exécute cette fonction, et 53.9% de ceux-ci avouent qu'il devrait l'exécuter. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 68%. Encore ici, 78.3% des directeurs de la vie étudiante souhaitent que le principal devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.

Il est important d'élaborer un calendrier scolaire afin que l'étudiant connaisse l'horaire de ses cours, et d'engencer les activités étudiantes afin qu'elles n'entrent pas en conflit avec ceux-ci. De plus, selon Ovard

(1966, pp. 252), il permet au principal de savoir où se trouve un étudiant durant la journée scolaire.

A la question qui demande au principal d'élaborer le calendrier scolaire, 44.8% des répondants affirment que le principal est obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction, et 54% d'entre eux souhaitent que cette fonction se maintienne dans le même sens. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 76.7%.

Comme Ovard tente de le démontrer (1966, pp. 245 à 353), la planification et l'administration de la vie étudiante relèvent de la responsabilité du principal. Par conséquent, l'élaboration des politiques concernant la vie étudiante constitue une autre fonction que le principal doit exécuter.

Au niveau du rôle assumé, 39.2% des répondants affirment que le principal exécute cette fonction précédente. Au niveau du rôle attendu, 38.4% de ceux-ci croient qu'il devrait exécuter cette fonction. Il y a une similitude de 73.5% entre l'actuel et l'attendu. Il est bon de noter que 78.3% des directeurs de la vie étudiante souhaitent que le principal collabore indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation.

Selon Ovard (1966, pp. 308), le principal étant responsable de toutes les activités étudiantes, ne peut pas être constamment en contact avec tous les groupes durant la période de la planification et de la préparation de ces activités. Il délègue souvent cette responsabilité, mais ceci ne lui enlève pas celle de céduleer ces événements, d'y exercer une supervision générale et de les contrôler.

Il semble que ceci pourrait expliquer pourquoi il n'y a que 36.3% des répondants qui affirment que le principal exécute la fonction d'élaborer le programme d'activités étudiantes dans l'école, et que 36.8% d'entre eux souhaitent qu'il l'exécute. Il y a 75.2% de similitude entre le rôle actuel et le rôle attendu; d'où satisfaction importante des répondants sur le rôle actuel du principal. Il y a 60.9% des directeurs de la vie étudiante qui affirment que le principal est la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable, et qui maintiennent la même position au niveau du rôle souhaité.

Puisque le principal élabore le budget de son école, et que celui de la vie étudiante en englobe une bonne partie, il en a donc la responsabilité de l'élaboration, ou bien il le supervise, et y exerce un contrôle étroit.

Concernant l'élaboration du budget de la vie étudiante, 49.9% des personnes interrogées observent que le principal exécute cette fonction, et 46.9% d'entre elles souhaitent qu'il l'exécute. Il y a une similitude de 68.4% entre la fonction actuelle et la fonction souhaitée. Les directeurs de la vie étudiante croient que le principal est et devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.

3.2 La direction

Les services personnels aux étudiants ou services de guidage peuvent se définir comme étant toutes ces expériences que l'enfant acquiert à l'école, et qui lui aident à réaliser ses potentialités afin qu'il puisse devenir un individu autonome (Shuster & Al, 1973, pp. 214), comme par exemple, les services d'orientation, les services de psychologie, les services sociaux, les services de pastorale et les services de santé.

Selon Elsbree (1967, pp. 303), quoique le principal doit être la figure centrale de ce service, il est désirable que des spécialistes l'assistent. Dans bien des petites écoles il n'est pas possible d'en avoir, mais ces services peuvent être organisés en coopération avec d'autres écoles.

Selon Ovard (1966, pp. 277), le principal

délègue ses responsabilités aux assistants principaux, aux conseillers, aux professeurs et à d'autres spécialistes. Il fournit un support et exerce son leadership sur tous les programmes. C'est lui qui demande les budgets pour administrer ces services, qui organise le programme et aide à sélectionner les conseillers et les autres membres du personnel, et qui aide à développer les politiques et les procédures pour opérer ce programme.

En ce qui concerne la fonction d'organiser, pour les étudiants de l'école, les services d'orientation au tableau 15, 33.2% des personnes interrogées observent que le principal a rien ou très peu à voir avec cette fonction. Il y a 21.3% des répondants qui souhaitent que le principal doit être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette question. La congruence est de 58.3% entre le rôle actuel et le rôle attendu.

En ce qui concerne la fonction d'organiser, pour les étudiants de l'école, les services de psychologie, au niveau du rôle actuel, 29% des réponses indiquent que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. Au niveau du rôle attendu, 22.7% des réponses se partagent entre l'exécution et la consultation obligatoire avant une prise de décision sur cette fonction. La congruence entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 59.5%.

Organiser, pour les étudiants de l'école, les

services sociaux est une fonction que 33.8% des répondants affirment que le principal a rien ou très peu à voir actuellement. A la fonction souhaitée, 23.1% des répondants croient que le principal devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette fonction. La similitude est de 57.6% entre le rôle actuel et le rôle attendu.

Concernant l'organisation, pour les étudiants de l'école des services de pastorale, il y a 22.8% des réponses obtenues indiquant que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction; et 24.1% de celles-ci affirmant à la fonction souhaitée, que le principal devrait collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation. Il y a une congruence de 61.1% entre l'actuel et le souhaité.

Concernant la fonction d'organiser, pour les étudiants de l'école, les services de santé, 29.5% des répondants observent qu'actuellement le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. La réponse à la fonction attendue indique que 22.3% des répondants souhaitent que le principal devrait être la personne qui collabore indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation, ou qu'il devrait être obligatoirement consulté avant une prise

de décision sur cette fonction. Entre la fonction actuelle et la fonction souhaitée, il y a une congruence de 53.8%.

Il est à noter que, concernant ces cinq (5) dernières fonctions, les directeurs de la vie étudiante voient le principal comme étant la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est et devrait être responsable.

Etant le premier responsable de la vie étudiante, et déléguant plusieurs responsabilités dans ce domaine à d'autres personnes, il semble important pour le principal d'organiser des rencontres avec les équipes travaillant dans le domaine des activités étudiantes, afin de voir à ce que ces dernières soient bien planifiées, organisées et contrôlées.

En ce qui concerne la fonction d'organiser des rencontres avec des équipes multidisciplinaires, 37.6% des réponses décrivent la fonction actuelle comme étant exécutée par le principal, et 41.1% de celles-ci vont dans le même sens, au niveau de la fonction attendue. La similitude est de 73.3% entre l'actuel et l'attendu. A l'unanimité, soit 100%, les directeurs de la vie étudiante voient le principal comme étant la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable tant au rôle actuel qu'au rôle attendu.

L'organisation de la surveillance des étudiants

est une forme de contrôle directement reliée avec la discipline à l'école. La plupart des personnes interrogées affirment que le principal exécute cette fonction, soit 75.6% d'entre eux. Concernant la fonction attendue, 70.7% de ceux-ci souhaitent qu'il l'exécute. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 88.6%. Encore ici, 100% des directeurs de la vie étudiante disent que le principal est et devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.

Les activités étudiantes permettent le développement à la fois individuel et social de l'étudiant. Selon Ovard [1966, pp. 301], on y retrouve les principales raisons qui militent en faveur des activités étudiantes. Au point de vue individuel, elles lui permettent d'employer ses périodes oisives, de développer et d'enrichir sa personnalité, de se réaliser pleinement, de développer l'initiative, de prendre des responsabilités, d'apprendre comment conduire et participer à une réunion, de lui procurer l'opportunité de s'exprimer. Au point de vue social, les activités étudiantes permettent une évasion physique et mentale, et procurent l'habitude de travailler avec les autres, de développer la responsabilité de groupe, d'apprendre les bonnes relations humaines, de comprendre le développement d'un groupe, d'améliorer les relations entre élèves et professeurs, et d'améliorer les contacts sociaux.

En ce qui concerne la fonction d'organiser un programme d'activités socio-culturelles pour les étudiants, 32.4% des personnes interrogées affirment que le principal est la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable; et 34.4% de celles-ci souhaitent la même responsabilité. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 80.1%.

Organiser les activités étudiantes à caractère sportif dans l'école, est une fonction dont les réponses à la fonction actuelle indiquent que 39.2% des répondants expriment que le principal est la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable. La fonction souhaitée est la même avec 42.9% des réponses. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 79.2%.

Concernant la fonction d'organiser pour les étudiants, des activités hors-classe, 35.1% des répondants observent que le principal est la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable. A la même fonction souhaitée, 35.7% des répondants expriment le même désir qu'à la fonction actuelle. Le pourcentage de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 79.7%. Il est remarquable ici, de constater que 100% des directeurs de la vie étudiante interrogés croient que le principal est et devrait être la personne devant qui

l'exécutant de cette fonction est responsable.

Quoique les conceptions sur la nature et de l'application des principes disciplinaires ont bien changé, la discipline constitue une des principales préoccupations des principaux et des professeurs.

"La discipline est un des problèmes les plus vexants du professeur débutant; les professeurs expérimentés y font face durant leur carrière d'enseignement; et elle consume des portions appréciables du temps du principal lorsqu'il est appelé à régler des cas de discipline que le professeurs ne peut pas faire seul" (Elsbree, 1967, pp. 312).

Comme leader de l'école, le principal doit promouvoir une approche positive de la discipline. Pour ceci, il doit connaître les facteurs et les pratiques qui aident à développer des modèles de comportement à l'école (Ovard, 1966, pp. 333).

Concernant la fonction de maintenir, dans l'école, la discipline chez les étudiants, 57.9% des personnes interrogées observent que le principal exécute cette fonction, et 52% d'entre elles croient qu'il devrait l'exécuter. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 84.1%. Il est à noter que 78.3% des directeurs de la vie étudiante croient que le principal collabore et devrait collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres

de l'organisation.

Dans les grande écoles, il est physiquement impossible au principal de rencontrer individuellement tous les étudiants. Ceci fait quand même partie de ses fonctions, non seulement pour régler les cas litigieux, mais soit pour conseiller les responsables étudiants, pour féliciter un étudiant du succès accompli ou pour en aider un autre en difficulté.

A cette fonction de rencontrer individuellement des étudiants, 58.5% des répondants affirment que le principal l'exécute, et 55.3% d'entre eux souhaitent qu'il l'exécute. Le degré de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 85.1%.

Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de la vie étudiante est une fonction que 41% des répondants affirment que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. Par contre, seulement 23.2% des répondants souhaitent que le principal collabore indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction souhaitée est de 62.3%.

3.3 Le contrôle

Lorsqu'un élève est absent, il est important de tenir un record cumulatif de ses absences (Ovad, 1966, pp. 252). Il en est de même concernant les retards. Selon Campbell (1967, pp. 110), ce contrôle doit être perçu à la fois par les professeurs et le principal comme faisant partie de leur tâche. Il doit aussi être simple.

Concernant la fonction de contrôler les retards et les absences des étudiants, le tableau 15 indique que 44.2% des personnes interrogées affirment que le principal exécute cette fonction. A la fonction souhaitée 43.2% des réponses indiquent que le principal devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 91.1%. Les directeurs de la vie étudiante abondent dans le sens que le principal est et devrait être la personne devant qui l'exécution de cette fonction est responsable.

Il est important de faire le recensement des étudiants afin de savoir combien il y en a dans chaque école, afin de déterminer la nature et les buts de chaque service d'éducation, afin d'aider à la planification de l'utilisation des espaces dans l'école et afin de déterminer le nombre d'élèves dans chaque classe (Ovard, 1966, pp. 251).

Faire le recensement des étudiants est une fonction que le principal exécute, d'après les 45.8% des réponses obtenues au niveau du rôle assumé et qu'il devrait exécuter comme en témoignent aussi les 38.2% des réponses obtenues au niveau du rôle attendu. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 80.7%. Il est à noter que 100% des directeurs de la vie étudiante souhaitent que le principal devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.

Le dossier de l'étudiant permet de conserver des informations le concernant. Il est maintenu à jour et est accessible lorsque les informations sont nécessaires (Ovard, 1966, pp. 263).

Les réponses obtenues concernant la fonction de tenir à jour les dossiers des étudiants indiquent chez 47.3% des répondants du rôle actuel, et chez 46.4% de ceux-ci au rôle attendu que le principal exécute et devrait exécuter cette fonction. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 86.4%. Les directeurs de la vie étudiante croient que le principal est et devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.

Selon Ovard (1966, pp. 343), le principal et le professeur ont besoin d'entreprendre une action immédiate s'ils veulent contrôler une situation donnée. Celle-ci peut aller jusqu'à la punition.

Sévir contre l'indiscipline des étudiants est une fonction que 74.6% des répondants observent que le principal exécute, et 66.2% de ceux-ci croient qu'il devrait l'exécuter. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 86.1%.

Evidemment, l'évaluation de la vie étudiante fait partie intégrale des fonctions administratives du principal, afin d'avoir un feed-back des services offerts et de corriger les imperfections en cours de route.

Concernant l'évaluation des services offerts aux étudiants, 49.6% des personnes interrogées affirment que le principal exécute cette fonction, et 57.1% d'entre elles souhaitent qu'il l'exécute. Il y a une similitude de 72.6% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

Généralement le principal renvoie un étudiant de l'école lorsqu'il a épuisé tous les moyens pour le remettre dans le droit chemin. Selon Ovard (1966, pp. 347), l'étudiant qui requiert cette sorte de pénalité a atteint un point où le principal croit qu'il ne peut plus profiter de l'enseignement de l'école.

Il y a 31.3% des personnes interrogées qui affirment que le principal exécute la fonction de renvoyer

définitivement un élève de l'école, et 28.8% de celles-ci qui souhaitent qu'il exécute cette fonction. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 67.5%.

3.4 Le résumé

A la première question concernant les perceptions que l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont relativement à la responsabilité de ce dernier pour chacune des tâches spécifiques proposées, les personnes interrogées ont répondu significativement, qu'au niveau de la vie étudiante, le principal exécute les fonctions suivantes:

- établir les objectifs de la vie étudiante au sein de l'école;
- identifier les ressources (humaines, financières et matérielles) pour répondre aux besoins des étudiants;
- élaborer les politiques concernant la vie étudiante;
- élaborer le programme d'activités étudiantes dans l'école;
- organiser des rencontres avec des équipes multidisciplinaires;
- organiser la surveillance des étudiants;
- maintenir, dans l'école, la discipline chez les étudiants;
- rencontrer individuellement des étudiants;
- contrôler les retards et les absences chez les étudiants;

- faire le recensement des étudiants;
- élaborer le budget de la vie étudiante;
- sévir contre l'indiscipline chez les étudiants;
- évaluer les services offerts aux étudiants;
- renvoyer définitivement de l'école un élève.

De façon significative, actuellement le principal est obligatoirement consulté avant une prise de décision lorsqu'il s'agit d'élaborer le calendrier scolaire.

De façon significative, il semble que le principal a très peu ou rien à voir avec les fonctions:

- d'organiser, pour les étudiants de l'école, les services d'orientation;
- d'organiser, pour les étudiants de l'école, les services de psychologie;
- d'organiser, pour les étudiants de l'école, les services de pastorale;
- d'organiser, pour les étudiants de l'école, les services de santé;
- de diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de la vie étudiante.

Il semble impossible d'affirmer de façon significative, la responsabilité actuelle du principal par rapport aux fonctions ci-dessous:

- organiser un programme d'activités socio-culturelles pour les étudiants;
- organiser les activités à caractère sportifs dans l'école;
- organiser pour les étudiants des activités hors-classe;
- tenir à jour les dossiers des étudiants.

A la deuxième question qui demande à l'ensemble des définisseurs du rôle du principal d'école, les attentes qu'ils ont concernant la responsabilité du principal pour chacune des tâches spécifiques proposées, ces derniers ont exprimé de façon significative, le souhait qu'il exécute les fonctions suivantes:

- établir les objectifs de la vie étudiante au sein de l'école;
- identifier les ressources (humaines, financières et matérielles) pour répondre aux besoins des étudiants;
- élaborer des politiques concernant la vie étudiante;
- élaborer le budget de la vie étudiante;
- organiser des rencontres avec des équipes multidisciplinaires;
- organiser la surveillance des étudiants;
- maintenir dans l'école, la discipline chez les étudiants;
- rencontrer individuellement des étudiants;

- faire le recensement des étudiants;
- sévir contre l'indiscipline chez les étudiants;
- évaluer les services offerts aux étudiants;
- renvoyer définitivement de l'école un élève.

De façon significative, le principal devrait être la personne devant qui l'exécutant des fonctions suivantes est responsable:

- organiser un programme d'activités socio-culturelles pour les étudiants;
- organiser, pour les étudiants, des activités hors-classe;
- contrôler les retards et les absences des étudiants.

De façon significative, le principal devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision lorsqu'il s'agit d'élaborer le calendrier scolaire.

Concernant les fonctions ci-dessous, les réponses au rôle souhaité du principal ne semblent pas significatives:

- organiser, pour les étudiants de l'école, les services d'orientation;
- organiser, pour les étudiants de l'école, les services de psychologie;
- organiser, pour les étudiants de l'école, les services sociaux;
- organiser, pour les étudiants de l'école, les services de pastorale;

- organiser, pour les étudiants de l'école, les services de santé;
- diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de la vie étudiante;
- tenir à jour les dossiers des étudiants.

Pour ce qui est de la troisième question qui demande s'il y a consensus entre les perceptions et les attentes que l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont pour chacune des tâches spécifiques proposées, il est possible d'affirmer que toutes les réponses significatives auxquelles l'exécution de la fonction est accordée au principal tant actuellement qu'idéalement, ont un pourcentage de similitude élevé. Ceci signifie que les répondants semblent satisfaits du rôle du principal concernant ces fonctions. Il en est de même au niveau de la fonction actuelle et attendue d'élaborer le calendrier scolaire à laquelle la consultation obligatoire est préconisée.

Plusieurs autres réponses ont obtenu un consensus élevé, mais le degré de responsabilité à la fonction actuelle n'est pas le même qu'à la fonction souhaitée, ou bien l'une ou l'autre n'est pas significative. Elles touchent à l'organisation d'activités sportives et socio-culturelles ainsi qu'à la direction de la recherche et l'expérimentation.

Concernant les fonctions se rattachant à l'organisation des services d'orientation, de psychologie, les services sociaux, de pastorale et de santé, le consensus n'est pas très

élevé. De plus, la responsabilité à la fonction actuelle n'est pas la même qu'à la fonction attendue.

La position des directeurs de la vie étudiante est intéressante à observer. Sur les vingt-cinq (25) questions se rapportant à la vie étudiante, quatorze (14) réponses au niveau du rôle actuel et dix-neuf (19) au niveau du rôle attendu indiquent que le principal est et devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable. Sur les treize (13) réponses obtenues touchant la direction de la vie étudiante, dix (10) d'entre elles décrivent le principal comme étant la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est et devrait être responsable. Comme c'est au secondaire que les postes de directeur de la vie étudiante existent surtout, il semble possible d'affirmer qu'à l'école secondaire, les responsables de la vie étudiante sont satisfaits du rôle du principal concernant l'administration de la vie étudiante. Ceci peut aussi expliquer pourquoi la plupart des réponses des directeurs de la vie étudiante, ce dernier exécute la plupart des fonctions s'y rattachant.

A l'école primaire, lorsqu'il n'y a pas de directeur de la vie étudiante, il semble possible d'affirmer que le principal exécute et devrait exécuter la plupart des fonctions se rapportant à la vie étudiante. Par contre, il semblerait que les activités socio-culturelles, sportives ou hors-classe,

pourraient être exécutées par les professeurs.

L'organisation des services d'orientation, de psychologie, des services sociaux, de pastorale et de santé est généralement confiée à des spécialistes. Il semble aussi possible d'affirmer que le principal, même actuellement, a très peu ou rien à voir avec ces fonctions, et qu'il pourrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.

TABLEAU 15

CATEGORIE DE FONCTIONS: La vie étudiante		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: La planification de la vie étudiante												
Etablir les objectifs de la vie étudiante au sein de l'école	A	45.1*										67.5
	B	46.2*										
Identifier les ressources (humaines, financières et matérielles) pour répondre aux besoins des étudiants	A	52.5*										68
	B	53.9*										
Elaborer le calendrier scolaire	A						44.8*					76.7
	B						54 *					
Elaborer des politiques concernant la vie étudiante	A	39.2*										73.5
	B	38.4*										
Elaborer le programme d'activités étudiantes dans l'école	A	36.3*										75.2
	B	36.8*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

Le pourcentage de similitude entre le rôle actuel et le rôle attendu indique que plus ce pourcentage est élevé, plus il y a concordance entre le rôle actuel et le rôle attendu.

TABLEAU 15 (suite 2)

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>La vie étudiante</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>Elaborer le budget de la vie étudiante</i>	A	49.9*										68.4
	B	46.9*										

A FONCTION ACTUELLE

B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 15 (suite 3)

CATEGORIE DE FONCTIONS: La vie étudiante		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUD
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Organiser pour les étudiants de l'école, les services d'orienta- tion	A										33.2*	58.3
	B						21.3					
Organiser, pour les étudiants de l'école, les services de psycho- logie	A										29 *	59.5
	B	22.7*					22.7*					
Organiser, pour les étudiants de l'école, les services sociaux	A										33.8*	57.6
	B						23.1					
Organiser, pour les étudiants de l'école, les services de pasto- rale	A										22.8*	61.1
	B				24.1							
Organiser, pour les étudiants de l'école, les services de santé	A										29.5*	53.8
	B				22.3		22.3					

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 15 [suite 4]

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>La vie étudiante</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: <i>La direction de la vie étudiante</i>												
<i>Organiser des rencontres avec des équipes multidisciplinaires</i>	A	37.6*										73.3
	B	41.1*										
<i>Organiser la surveillance des étudiants</i>	A	75.6*										88.6
	B	70.7*										
<i>Organiser un programme d'activités socio-culturelles pour les étudiants</i>	A			32.4								80.1
	B			34.4*								
<i>Organiser les activités à caractère sportif dans l'école</i>	A			39.2								79.2
	B			42.9*								
<i>Organiser, pour les étudiants, des activités hors-classe</i>	A			35.1								79.7
	B			35.6*								

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TALBEAU 15 (suite 5)

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>La vie étudiante</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDINE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: <i>La direction de la vie étudiante</i>												
<i>Maintenir, dans l'école, la discipline chez les étudiants</i>	A	57.9*										84.1
	B	52 *										
<i>Rencontrer individuellement des étudiants</i>	A	58.5*										85.1
	B	55.3*										
<i>Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de la vie étudiante</i>	A										41 *	62.3
	B				23.2							

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05.

TABLEAU 15 (suite 6)

CATEGORIE DE FONCTIONS: La vie étudiante		DEGRE DE RESPONSABILITE										POI R- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: Le contrôle de la vie étudiante												
Contrôler les retards et les absences des étudiants	A	44.2*										91
	B			43.2*								
Faire le recensement des étudiants	A	45.8*										80.7
	B	38.2*										
Tenir à jour les dossiers des étudiants	A	47.3										86.4
	B	46.4										
Sévir contre l'indiscipline chez les étudiants	A	74.6*										86.1
	B	66.2*										
Evaluer les services offerts aux étudiants	A	49.6*										72.6
	B	57.1*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 15 (suite 7)

CATEGORIE DE FONCTIONS: La vie étudiante		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: Le contrôle de la vie étudiante												
Renvoyer définitivement de l'école un élève	A	31.3*										67.5
	B	28.1*										

A FONCTION ACTUELLE

B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS, ET LE POURCENTAGE DE SIMILITUDE ENTRE LA FONCTION ACTUELLE ET LA FONCTION ATTENDUE

LEGENDENIVEAUX DE RESPONSABILITE (MODES)

1. Exécuter cette fonction.
2. Etre la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires.
3. Etre la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.
4. Collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation.
5. Prendre des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est personnellement soumise.
6. Etre obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette fonction.
7. Etre obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette fonction.
8. Etre possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette fonction.
9. Modifier son rôle selon les situations de cette fonction.
10. Avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction.

4. Les ressources financières

L'administration des ressources financières prend une place de plus en plus importante parmi les différentes responsabilités exercées par le principal. Maintenir la qualité des services, malgré les contraintes budgétaires qui subissent actuellement les institutions d'enseignement, constitue un autre défi pour le principal.

Différentes fonctions occupent le principal dans l'administration des finances et des affaires de l'école. C'est le but proposé dans cette partie, de décrire le rôle du principal d'école, quant à l'administration des ressources financières. Ses responsabilités sont regroupées autour des sous-dimensions de la planification, de la direction et du contrôle.

4.1 La planification

Le budget de l'école doit être déterminé selon les besoins du programme éducationnel (Ovard, 1966, pp. 358). Comme le principal est celui qui connaît le mieux ces besoins, ainsi que leur coût (Ovard, 1966, pp. 258), le directeur financier de la commission scolaire locale ou régionale l'implique généralement dans la préparation du budget de l'école.

Un nombre de plus en plus imposant de principaux sont impliqués dans la préparation du budget; ce qui rehausse leur

rôle et leur permet d'exercer un plus haut degré de leadership professionnel (Shuster et Al., 1973, pp. 281). Les priorités de l'école sont définies, et les coûts au budget sont répartis d'après ces priorités.

En ce qui concerne la fonction que le principal a de faire les prévisions budgétaires de l'école, le tableau 16 indique que 65.2% des personnes interrogées affirment que le principal exécute cette fonction, et 66.6% de celles-ci souhaitent qu'il l'exécute. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 66.6%.

Il est important de tenir un inventaire de toutes les fournitures et de tout l'équipement de l'école, parce qu'il fournit les informations nécessaires à la fois au principal et aux professeurs.

Ovard (1966, pp. 367) justifie la pratique de l'inventaire pour les raisons suivantes:

- il permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'équipement qu'il y a à l'école;
- il aide à la préparation du budget;
- il permet d'évaluer les pertes en cas d'incendie;
- il permet d'éviter les vols et les pertes.

Elsbree et Al (1967, pp. 401) ajoutent qu'il

permet de déterminer le montant des assurances nécessaires pour protéger l'équipement et d'identifier celui qui est défectueux, inutilisé et non nécessaire.

Concernant la fonction de faire l'inventaire de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage), 42.6% des répondants disent que le principal exécute cette fonction, et 45.8% d'entre eux souhaitent qu'il devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 67.9%.

Faire l'inventaire des fournitures de l'école (papeterie, menus articles), est aussi une fonction à laquelle 40.2% des répondants affirment que le principal exécute, comparativement à 48.6% d'entre eux qui souhaitent qu'il devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable. Il y a une congruence de 68.9% entre la fonction actuelle et la fonction préconisée.

Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de l'administration des finances et des affaires, constitue une activité où peu d'initiatives ont été entreprises.

D'ailleurs, 52.6% des répondants ont exprimé, à la fonction actuelle, et 33% à la fonction attendue, que le

principal a et devrait avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction. La similitude est de 69% entre l'actuel et l'attendu.

4.2 La direction

Une des principales responsabilités que le principal exécute, consiste à administrer le budget de l'école. Ce qui semble se confirmer, au tableau 16, par les 76.5% des répondants qui affirment que le principal exécute cette dernière fonction. Au niveau du rôle attendu, 72.7% de ceux-ci croient qu'il devrait exécuter cette fonction. Il y a une similitude de 74.2% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

Répartir les montants du budget selon les priorités de l'école, c'est aussi une fonction que le principal exécute et qu'il devrait exécuter, comme en témoignent les 70.5% des répondants au rôle actuel et les 71% au rôle attendu. La congruence est de 69.3% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

Il est important d'établir des normes d'utilisation et d'achat de l'équipement, autrement, il serait difficile de monter un inventaire ou d'exercer un contrôle sur ceux-ci.

Concernant la fonction de stipuler les normes

pour l'équipement (mobilier, appareil, outillage), 49.3% des personnes interrogées répondent que le principal a rien ou très peu à voir avec cette fonction. Il y en a 30.1% de ceux-ci qui souhaitent qu'il devrait être obligatoirement consulté avant une prise de décision sur cette question. Il y a une similitude de 48% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

A la fonction qui veut que le principal stipule les normes pour les achats de l'école, 38.8% des répondants affirment qu'il a très peu ou rien à voir avec cette fonction. Quant au rôle souhaité, les opinions sont partagées chez 28.8% des répondants entre l'exécution ou la consultation avant qu'une décision soit prise sur cette fonction. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 51.2%.

La nature de la responsabilité du principal varie d'un système à l'autre, selon l'importance de ce système et de la philosophie de l'administration de l'équipement (Elsbree et Al, 1967, pp. 397). Selon Ovard (1967, pp. 363), l'organisation des achats est soit centralisée ou décentralisée. Par exemple, dans un système centralisé, la commission scolaire ou régionale fait tous les achats. Dans un système décentralisé, chaque école fait les achats qui ont été approuvés au budget, paie les factures, et demande un remboursement à l'administration centrale.

Selon Elsbree et Al (1967, pp. 398), les principales responsabilités du principal dans l'administration des fournitures et de l'équipement seraient d'aider son personnel à compiler une liste de ses besoins et de ceux de l'école pour l'année en cours, de recevoir les fournitures, de les entreposer, de les distribuer aux professeurs, de maintenir des records de leur réception et de leur consommation, ainsi qu'un inventaire annuel. Il est aussi responsable du maintien et de l'utilisation de tout ce matériel, et doit éviter les pertes et les abus de toutes sortes.

A la fonction qui demande au principal de faire les requisitions de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage), 65.9% des personnes ont répondu que le principal exécute cette fonction, et 52.2% de celles-ci espèrent qu'il l'exécute. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 78.5%.

Concernant la fonction de faire les requisitions de fournitures pour l'école (papeterie, menus articles), 66.2% des réponses obtenues indiquent que le principal exécute cette fonction, et 52% des réponses montrent qu'il devrait l'exécuter. La congruence entre l'actuel et l'attendu est de 70.5%.

Distribuer l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage) est une fonction que le principal exécute comme en témoignent 60.7% des répondants. Par contre, il

n'y a que 43.8% de ces derniers qui voudraient que le principal exécute cette fonction. La congruence entre l'actuel et l'attendu est de 77.8%.

Il y a 55.3% des réponses obtenues qui indiquent que le principal exécute la fonction de distribuer les fournitures de l'école (papeterie, menus articles), et 43.6% de celles-ci qui expriment le souhait qu'il devrait être celui devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable. Le pourcentage de similitude entre l'actuel et l'attendu est de 78.8%.

Tout l'équipement et les fournitures scolaires devraient être protégés contre le vol, les incendies et la détérioration. Pour cette raison, une autre fonction du principal est d'organiser l'entretien préventif de l'équipement. Parmi les réponses obtenues concernant cette dernière fonction, 35.3% de celles-ci indiquent que le principal exécute cette fonction, et 27.4% qu'il devrait l'exécuter. La congruence est de 64.2% entre l'actuel et l'attendu.

Le principal peut améliorer l'efficacité du secrétariat de l'école et, par le fait même, sécuriser ses employés en définissant leur tâche, en établissant des périodes d'évaluation, en passant en revue leur travail quotidien, en identifiant les problèmes qu'ils doivent solutionner, et finalement, en leur déléguant une certaine autorité et une certaine responsabilité.

Une des fonctions du principal consiste à organiser le secrétariat de l'école, comme le confirment 82% des réponses qui disent que le principal exécute cette fonction, et 74.8% de celles-ci qui expriment le même souhait au rôle attendu. La congruence entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 85%.

4.3 Le contrôle

Les activités de l'école ont une répercussion sur les coûts d'exploitation, c'est-à-dire qu'elles sont évaluées en coûts. Le principal doit constamment exercer un certain contrôle sur ces coûts, afin qu'ils ne dépassent pas les prévisions établies. De plus, il est responsable du rapport financier qu'il doit présenter à la commission scolaire.

Selon Campbell et Al (1967, pp. 128), une partie importante des procédures comptables est le record du contrôle budgétaire. Ce record est détaillé dans des rapports financiers préparés par le principal ou une autre personne déléguée.

Concernant la fonction dévolue au principal de faire le contrôle budgétaire de l'école, 64.2% des répondants, au tableau 16, observent que le principal exécute cette fonction, et 60.5% d'entre eux souhaitent qu'il l'exécute. Il y a une congruence de 70.3% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

Il y a 57.3% des personnes interrogées qui affirment que le principal exécute la fonction de préparer les rapports financiers de l'école, et 50.7% qui désirent qu'il devrait continuer de l'exécuter. Une similitude de 71.9% entre la fonction actuelle et la fonction attendue démontre une bonne satisfaction des répondants.

Puisque le principal organise le secrétariat de l'école dont une partie des fonctions qu'il lui confie regarde les finances et les affaires sur lesquelles il exerce un contrôle, par ricochet il contrôle les actions entreprises, et par le fait même évalue les membres du secrétariat.

Pour ce qui est de l'évaluation du secrétariat de l'école, 82.6% des répondants affirment que le principal exécute cette fonction, et 74.9% de ceux-ci souhaitent qu'il l'exécute. La congruence entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 83%.

4.4 Le résumé

Les réponses à la première question de recherche qui demande, d'une part à l'ensemble des définisseurs du rôle du principal, leurs perceptions de la responsabilité du principal pour chaque tâche spécifique proposée, et à la deuxième question de recherche qui leur demande d'autre part, leurs attentes concernant sa responsabilité pour chaque tâche spécifique proposée laissent observer et percevoir différentes responsabilités

du principal, au niveau de l'administration des finances et des affaires de l'école.

Actuellement, le principal exécute de façon significative la fonction de distribuer les fournitures de l'école.

Il est possible d'affirmer, de façon significative, que le principal exécute et aurait idéalement la responsabilité d'exécuter les fonctions suivantes:

- faire les prévisions budgétaires de l'école;
- répartir les montants du budget selon les priorités de l'école;
- faire les réquisitions de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage,...);
- faire les réquisitions des fournitures de l'école (papeterie, menus articles,...);
- distribuer l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage,...);
- organiser le secrétariat de l'école;
- préparer les rapports financiers de l'école;
- évaluer le secrétariat de l'école.

Pour ce qui est de la troisième question qui traite du consensus entre les perceptions et les attentes que l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont par rapport à la responsabilité du principal pour chaque tâche spécifique proposée,

ce consensus est élevé chez ces fonctions précédemment énumérées, puisque la moyenne du pourcentage de similitude dépasse 70%. Par contre, il semble qu'il existe une certaine confusion chez les autres réponses obtenues, à l'exception de celle qui touche spécifiquement à la recherche.

Tout en revenant aux deux premières questions, il est à noter que, de façon significative, le principal a et devrait avoir très peu ou rien à voir avec la direction de la recherche et l'expérimentation dans le domaine de l'administration des finances et des affaires.

Il n'est pas possible d'affirmer de façon significative la responsabilité actuelle du principal lorsqu'il s'agit de:

- faire l'inventaire de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage,...);
- faire l'inventaire des fournitures de l'école (papeterie, menus articles,...);
- stipuler les normes pour l'équipement (mobilier, appareil, outillage,...);
- stipuler les normes pour les achats de l'école;
- organiser l'entretien préventif de l'équipement.

De façon significative, le principal serait idéalement la personne devant qui l'exécutant de ces fonctions

suivantes est responsable:

- faire l'inventaire de l'équipement de l'école;
- faire l'inventaire des fournitures de l'école.

Il est impossible d'affirmer de façon significative le degré de responsabilité souhaitée du principal concernant les fonctions de stipuler les normes pour l'équipement et les achats de l'école, d'organiser l'entretien préventif de l'équipement et de distribuer les fournitures de l'école.

Il semble exister une certaine ambiguïté concernant les fonctions rattachées à l'inventaire de l'équipement et des fournitures de l'école et à la distribution des fournitures. Ces fonctions sont généralement accomplies par d'autres personnes que le principal. Elles devraient aussi continuer de l'être, en autant que les responsables dépendent du principal.

La confusion chez les réponses obtenues aux fonctions de stipuler les normes pour l'équipement et les achats de l'école, peut s'expliquer du fait qu'une grande partie des achats sont faits par la commission scolaire qui reçoit les réquisitions du principal. Tant qu'aux modalités de l'entretien préventif, celles-ci sont généralement édictées par la commission scolaire ou d'autres organismes gouvernementaux.

Il semble que le principal devrait s'entendre avec ses collaborateurs, afin de définir clairement les responsabilités

de chacun dans le domaine de l'administration des finances.

De par sa formation et son expérience pédagogique, le principal étant aussi un éducateur, la tentation est parfois grande de négliger l'administration financière et de se consacrer davantage à son rôle d'éducateur. Par contre, avec les politiques de restrictions budgétaires de nos gouvernements et les essais de décentralisation administrative, la compétence dans le domaine des finances et des affaires devient de plus en plus nécessaire.

Un budget soigneusement préparé et bien exécuté, aidera grandement à l'atteinte des objectifs que l'école s'est défini. De plus, le Gouvernement du Québec ayant adopté la budgétisation par programme, le principal n'a plus le choix: il doit pouvoir définir ses objectifs et les traduire en termes budgétaires.

TABLEAU 16

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les ressources financières	DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: La planification des ressources financières											
Faire les prévisions budgétaires de l'école	A	65.2*									66.6
	B	66.6*									
Faire l'inventaire de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage,...)	A	40.6									67.9
	B			45.8*							
Faire l'inventaire des fournitu- res de l'école (papeterie, menus articles,...)	A	40.2*									68.9
	B			48.6*							
Diriger la recherche et l'expéri- mentation dans le domaine de l'ad- ministration des finances et des affaires	A									52.6*	69
	B									33 *	

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

Le pourcentage de similitude entre le rôle actuel et le rôle attendu indique que plus ce pourcentage est élevé, plus il y a concordance entre le rôle actuel et le rôle attendu.

TABLEAU 16 (suite 2)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les ressources financières		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUD
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: La direction des ressources financières												
Administrer le budget de l'école	A	76.5*										74.2
	B	72.7*										
Répartir les montants du budget selon les priorités de l'école	A	70.5*										69.3
	B	71 *										
Stipuler les normes pour l'équipe- ment (mobiliier, appareil, outill- lage,...)	A										49.3	48
	B						30.1					
Stipuler les normes pour les achats de l'école	A						28.7					51.2
	B	28.7										
Faire les réquisitions de l'équi- pement de l'école (mobiliier, ap- pareil, outillage,...)	A	65.9*										78.5
	B	52.7*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 16 (suite 3)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les ressources financières		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUD
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: La direction des ressources financières												
Faire les réquisitions de fournitures pour l'école (papeterie, menus articles, ...)	A	66.2*										79.5
	B	52 *										
Distribuer l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage, ...)	A	60.7*										77.8
	B	43.8*										
Distribuer les fournitures de l'école (papeterie, menus articles, ...)	A	55.3*										78.8
	B			43.6								
Organiser l'entretien préventif de l'équipement	A	35.3										64.2
	B	27.4										
Organiser le secrétariat de l'école	A	82 *										85
	B	74.8*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 16 (suite 4)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les ressources financières		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: Le contrôle des ressources financières												
Faire le contrôle budgétaire de l'école	A	64.2*										70.3
	B	60.5*										
Préparer les rapports financiers de l'école	A	57.3*										71.9
	B	50.7*										
Evaluer le secrétariat de l'école	A	82.6*										83
	B	74.9*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS, ET LE POURCENTAGE DE SIMILITUDE ENTRE LA FONCTION ACTUELLE ET LA FONCTION ATTENDUE

LEGENDENIVEAUX DE RESPONSABILITE (MODES)

1. Exécuter cette fonction.
2. Etre la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires.
3. Etre la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.
4. Collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation.
5. Prendre des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est personnellement soumise.
6. Etre obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette fonction.
7. Etre obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette fonction.
8. Etre possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette fonction.
9. Modifier son rôle selon les situations de cette fonction.
10. Avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction.

5. Bâtisses et services

La plupart des programmes d'éducation et de services aux étudiants requièrent des facilités physiques (Campbell et Al, 1967, pp. 120). Elles incluent les bâtisses de l'école, les terrains de l'école, l'équipement nécessaire aux programmes éducatifs et le transport scolaire.

Il est connu de tous, que l'environnement physique influence le climat et la productivité chez les personnes qui y vivent. L'école n'échappe pas à cette observation. Une école bien conçue physiquement avec des locaux bien engencés, bien décorés et meublés, ainsi que ventilés et chauffés adéquatement fatigue moins celui qui l'habite. Un édifice propre et sécuritaire contribue à réduire les maladies et les accidents (Elsbree et Al, 1967, pp. 480).

C'est le rôle du principal concernant l'administration des bâtisses et des services qui est analysé dans cette partie, autour des trois (3) sous-catégories d'activités de la planification, de la direction et du contrôle. Tout ce qui touche à l'utilisation, à l'entretien, à la sécurité et aux autres activités reliées aux bâtisses y est abordé.

5.1 La planification

Pour réaliser les activités de l'école, certaines ressources matérielles sont nécessaires comme par exemple, des bâtisses en bon état, des fournitures

scolaires, des appareils d'éducation physique, du matériel d'entretien, une bonne nourriture à la cafétéria.

L'identification des besoins en ressources matérielles pour les différentes activités de l'école constitue alors une des premières fonctions du principal reliées à l'administration des bâtisses et des services.

Au tableau 17, les réponses obtenues indiquent que 74.6% des personnes interrogées affirment que le principal exécute cette dernière fonction, et 69.4% souhaitent qu'il l'exécute. Le consensus est élevé, puisqu'il y a 78.3% de similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

Des sommes importantes sont immobilisées dans la construction des édifices scolaires. Leur rentabilité repose sur une utilisation maximale et à bon escient des locaux. Prioritairement réservé aux étudiants, l'horaire d'utilisation des locaux doit être préalablement établi. Les ressources nécessaires doivent aussi être prévues en conséquence.

La réalisation de la planification de l'utilisation des bâtiments repose sur le principal, puisque 58.4% des personnes interrogées affirment que le principal exécute cette fonction. Au niveau du rôle attendu, 54.6% de celles-ci souhaitent qu'il l'exécute. La

congruence entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 77%.

L'utilisation des locaux est généralement planifiée afin de servir à des activités précises. Quelques-unes de ces activités peuvent varier d'une année à l'autre, et nécessitent quelquefois des modifications dans les locaux utilisés. Il est bien entendu qu'il arrive souvent que des locaux ne sont pas fonctionnels, et que les personnes qui les utilisent tentent de s'y accommoder tant bien que mal. C'est la tâche du principal, qui est limité parfois par des restrictions budgétaires, d'établir ses priorités.

Concernant la fonction de prévoir des modifications ou des réaménagements de locaux, il y a 69.4% des réponses obtenues qui indiquent que le principal exécute cette fonction, et 68.1% que le principal devrait exécuter cette activité. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 79.6%.

Les activités de l'école nécessitent de l'équipement. Que ce soit dans les classes, au gymnase ou à la cafétéria, le matériel nécessaire doit être prévu. Comme à la fonction précédente, le principal est aussi soumis aux restrictions monétaires. Il doit tout de même établir ses priorités en consultant les personnes intéressées.

En ce qui concerne la fonction de prévoir le matériel nécessaire pour les différentes activités de l'école, 71.9% des personnes interrogées affirment que le principal exécute cette fonction, et 60.2% qu'il devrait l'exécuter. Il y a une congruence de 80.2% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

5.2 La direction

Tous les immeubles scolaires de même que toutes les autres facilités requièrent un programme d'entretien (Campbell et Al, 1967, pp. 123). Les terrains et les bâtisses ne sont pas épargnés par la nature et leurs utilisateurs, qui contribuent pour une grande part à leur usure et leur détérioration. Ils doivent être alors maintenus en bon état, afin de les protéger le plus possible des caprices du temps.

Parfois c'est soit un lavage, un balayage, une peinture, une réparation ou un remplacement qui est nécessaire. En fait, l'entretien doit être bien organisé.

Organiser l'entretien des bâtisses est une fonction à laquelle le principal a rien ou très peu à voir, comme en témoignent les 38.4% des répondants qui l'affirment. Au niveau du rôle attendu 23.8% des personnes interrogées souhaitent de façon non significative que le principal ait très peu ou rien à voir avec cette

fonction. Il y a une congruence de 62.4% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

En ce qui concerne la fonction d'organiser l'entretien des terrains entourant les bâtisses, 36% des réponses indiquent que le principal a rien ou très peu à voir. Tant qu'à la fonction attendue, 19.3% des réponses se partagent de façon non significative, entre la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable et le très peu ou rien à voir avec cette fonction. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 57.7%.

En plus d'organiser l'entretien des terrains et des bâtisses, une étroite surveillance doit y être exercée. Des personnes responsables devront être assignées à des tâches de surveillance des immeubles, de l'équipement et des appareils. Que ce soit durant ou après les périodes d'activités scolaires, il faut assurer une protection contre le feu, le vol, le vandalisme ou toute autre détérioration.

Il semble que le principal a et doit avoir très peu ou rien à voir avec l'organisation de la surveillance des terrains et des bâtisses. Chez les personnes interrogées, 38.8% de celles-ci répondent dans ce sens au niveau du rôle actuel, et 23.6% de façon non significative, au niveau du rôle attendu. Le pourcentage de congruence

entre le rôle assumé et le rôle souhaité est de 63.2%.

Selon Elsbree et Al (1967, pp. 471), le principal est responsable de l'administration des services alimentaires de l'école. Parmi les responsabilités qui y sont reliées, il y a celles de la supervision du personnel de l'alimentation, de la comptabilité des services alimentaires, de la supervision de la cafétéria durant les périodes de repas et de la cédule des repas (Ovard, 1966, pp. 413). Même s'il y a un responsable des services alimentaires, le principal doit connaître les éléments d'un programme de services alimentaires adéquat (Elsbree et Al, 1967, pp. 476).

En ce qui concerne la fonction d'organiser les activités de la cafétéria de l'école, les réponses obtenues ne sont pas significatives. Il y a 34.7% des réponses qui indiquent que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. Au rôle assumé, qui n'est pas significatif, 27.1% des réponses sont aussi dans ce sens. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction souhaitée est de 73.1%.

Dans les écoles, il y a généralement un magasin qui dispose de fournitures scolaires. Au sens administratif du terme, le magasin scolaire a une plus grande extension: il regroupe tout ce qui touche l'équipement scolaire, comme les appareils audio-visuels, les livres de classe,

l'équipement sportif, etc...

Organiser le magasin scolaire est une fonction que le principal exécute, comme en témoignent les 60.7% des répondants. A la fonction attendue, 36.3% des personnes interrogées répondent de façon non significative que le principal devrait exécuter cette fonction. La congruence est de 77.8% entre l'actuel et l'attendu.

Selon Shuster et Al (1973, pp. 318), la cédule du parcours des autobus scolaires, leur entretien, l'embauche des conducteurs, ainsi que toutes les autres activités reliées au transport efficient et sécuritaire des étudiants ne relèvent pas de la responsabilité directe du principal; mais celui-ci est immédiatement et directement impliqué à cause de sa responsabilité envers les étudiants. Il doit travailler en collaboration étroite avec les responsables du transport scolaire, afin de s'assurer du respect de l'horaire du parcours de l'autobus, des règles de sécurité, ainsi que de la bonne conduite des étudiants.

Actuellement, l'organisation du transport des élèves relève de la commission scolaire. D'ailleurs, les réponses obtenues le confirment, puisque 42.3% de celles-ci indiquent que le principal a très peu ou rien à voir avec cette fonction. Il semble plus difficile de l'affirmer au niveau de la fonction attendue, puisque 23.2% des personnes interrogées souhaitent de façon non significative,

que le principal ait très peu ou rien à voir avec cette fonction. Il y a une congruence de 63.6% entre la fonction actuelle et la fonction souhaitée.

Utiliser l'informatique dans l'administration des immeubles scolaires semble un domaine où très peu d'administrateurs scolaires sont familiers. Pourtant, ce service pourrait être d'un aide précieux dans l'élaboration des horaires de surveillance, de transport scolaire et de l'inventaire des équipements scolaires.

Actuellement et idéalement, il semble de façon non significative, que le principal a et devrait avoir très peu ou rien à voir avec le travail en relation étroite avec l'informatique. Il y a 31.5% des répondants qui l'affirment au niveau de la fonction actuelle, et 24.8% au niveau de la fonction souhaitée, avec une similitude de 71.2% entre l'actuel et l'attendu.

5.3 Le contrôle

Le principal ne peut pas faire lui-même les réparations ou les améliorations aux bâtisses et à l'équipement. Des responsables exécutent ces travaux. Par contre, par son rôle de contrôleur, il doit vérifier quels sont les réparations ou les améliorations à apporter, et les signaler à qui de droit.

Un processus de communication doit être établi,

auprès de tous les intéressés: personnel d'entretien, professeurs, étudiants et les autres employés, afin qu'ils puissent être informés ou qu'ils puissent aussi informer le principal de toute défectuosité ou amélioration à faire aux bâtisses ou aux terrains de l'école.

Signaler à qui de droit les réparations et les améliorations nécessaires, est une fonction que le principal exécute et devrait exécuter. Il y a 80.8% des réponses qui l'indiquent au niveau du rôle actuel, et 66% au niveau du rôle attendu. Une similitude de 77.1% entre la fonction actuelle et la fonction attendue démontre un consensus parmi les répondants.

Le principal et le personnel de l'école doivent être particulièrement vigilants, afin d'assurer une protection adéquate aux étudiants contre tout péril ou danger qui pourrait les blesser [Elsbree et Al, 1967, pp. 473]. Un service de sécurité doit être établi autant à l'intérieur de l'immeuble que sur les terrains entourant les bâtisses.

Selon Ovard (1966, pp. 415), le principal doit faire tout en son pouvoir pour maintenir les bâtisses à l'épreuve des incendies ou de tout autre péril. Ceci nécessite l'élaboration d'un programme de prévention contre les incendies, et d'évacuation en cas d'urgence.

Les terrains doivent aussi être maintenus en bon état, afin que l'élève puisse circuler et vaquer à ses occupations de loisirs ou autres, en toute sécurité. Le personnel d'entretien doit pouvoir libérer les terrains de tout obstacle qui pourrait blesser les personnes.

Le principal exécute et devrait exécuter la direction des politiques de sécurité dans les bâtiments, puisque 40.7% des personnes interrogées l'affirment au niveau du rôle actuel, et 37.7% au niveau du rôle souhaité. La similitude est de 67.9% entre l'actuel et l'attendu.

En ce qui concerne la fonction de diriger les politiques de sécurité sur les terrains entourant les bâtisses, 36.7% des répondants affirment que le principal exécute cette fonction, et 34.4% de ceux-ci qui souhaitent qu'il l'exécute. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 69%.

Diriger la recherche et l'expérimentation au sujet de l'administration des bâtisses et des services constitue une fonction à laquelle le principal a très peu ou rien à voir; 58.7% des répondants répondent dans ce sens. Les réponses obtenues au niveau du rôle attendu ne sont pas significatives, et 31.1% de celles-ci indiquent que le principal y a très peu ou rien à voir. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 63.8%.

5.4 Résumé

Relativement à la catégorie de fonctions bâties et services, les réponses que l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont donné à la première et à la deuxième question se regroupent autour de "l'exécution" et du "très peu ou rien à voir". La première question leur demande, d'une part, leurs perceptions quant à la responsabilité du principal pour chacune des tâches spécifiques proposées et la deuxième leur demande, d'autre part, quelles attentes ils ont concernant la responsabilité du principal pour chaque tâche spécifique proposée.

Le principal semble, de façon significative, avoir actuellement et idéalement la responsabilité d'exécuter les fonctions:

- identifier les besoins en ressources matérielles pour les activités de l'école;
- de planifier l'utilisation des bâtiments;
- de prévoir des modifications ou des réaménagements de locaux;
- de prévoir le matériel nécessaire pour les différentes activités de l'école;
- de signaler, à qui de droit, les réparations et les améliorations nécessaires;
- de diriger les politiques de sécurité dans les bâtiments;
- de diriger les politiques de sécurité sur les terrains entourant l'école.

Il est possible d'affirmer de façon significative, que le principal a la responsabilité actuelle de réaliser l'organisation du magasin scolaire. De façon non significative, il devrait aussi exécuter cette fonction.

Les personnes interrogées sont d'accord significativement pour affirmer que le principal a très peu ou rien à voir actuellement avec les fonctions suivantes :

- organiser l'entretien des bâtisses;
- organiser la surveillance des terrains et des bâtisses;
- organiser l'entretien des terrains entourant les bâtisses;
- organiser le transport des élèves;
- diriger la recherche et l'expérimentation au sujet de l'administration des bâtisses et des services.

Il semble exister une certaine confusion, quant au rôle actuel et attendu du principal face aux responsabilités d'organiser les activités de la cafétéria de l'école et de travailler en relation étroite avec l'informatique. En effet, les répondants affirment de façon non significative, que le principal a et devrait avoir rien ou très peu à voir avec ces deux (2) dernières fonctions.

Les répondants perçoivent aussi de façon non significative, que le principal devrait avoir rien ou très peu à voir avec les fonctions d'organiser l'entretien des

bâtisses, d'organiser l'entretien des terrains entourant l'école, d'organiser la surveillance des terrains et des bâtisses, d'organiser le transport des élèves et de diriger la recherche et l'expérimentation au sujet de l'administration des bâtisses et des services. Il semble donc impossible d'affirmer significativement la responsabilité du principal concernant ces dernières fonctions.

Les réponses à la troisième question touchant au consensus entre les perceptions et les attentes que l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont concernant la responsabilité de celui-ci pour chaque tâche spécifique proposée, permettent de constater qu'il y a consensus chez les réponses significatives. A l'exception de la fonction reliée à la direction de la recherche et de l'expérimentation, les répondants semblent satisfaits de la responsabilité d'exécution actuelle et attendue dévolue au principal concernant la planification et le contrôle des bâtisses et des services.

En ce qui concerne la direction des bâtisses et des services, il semble exister une certaine confusion. Quelques réponses sont significatives, d'autres ne le sont pas. L'entretien et la surveillance des bâtisses et des terrains, l'organisation de la cafétéria, du magasin scolaire, du transport des élèves sont confiées à d'autres responsables. Est-ce que ces dernières n'ont et ne devraient avoir qu'un rôle de direction? Est-ce que la planification et le contrôle devaient être confiées au principal?

TABLEAU 17

CATEGORIE DE FONCTIONS: Bâtisses et services	DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDÉ	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
SOUS-CATEGORIE: La planification des bâtisses et des services												
Identifier les besoins en ressour- ces matérielles pour les différen- tes activités de l'école	A	74.6*										78.3
	B	69.4*										
Planifier l'utilisation des bâti- ments	A	58.4*										77
	B	54.6*										
Prévoir des modifications ou des réaménagements locaux	A	69.4*										79.6
	B	68.4*										
Prévoir le matériel nécessaire pour les différentes activités de l'é- cole	A	71.9*										80.2
	B	60.2*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

Le pourcentage de similitude entre le rôle actuel et le rôle attendu indique que plus ce pourcentage est élevé, plus il y a concordance entre le rôle actuel et le rôle attendu.

TABLEAU 17 (suite 2)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Bâtisses et services		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-catégorie: La direction des bâtisses et des services												
Organiser l'entretien des bâtisses	A										38.4*	62.4
	B										23.8	
Organiser l'entretien des terrains entourant les bâtisses	A										36 *	57.7
	B										19.3	
Organiser la surveillance des terrains et des bâtisses	A										38.8*	63.6
	B										23.6	
Organiser les activités de la cafétéria de l'école	A										34.7	73.1
	B										27.1	
Organiser le magasin scolaire	A	60.7*										77.8
	B	36.3										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 17 (suite 3)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Bâtisses et services		DEGRE DE RESPONSABILITE										POU R- CENTA- GE DE SIMILI- TU DE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: La direction des bâtisses et des services												
Organiser le transport des élèves	A										42.3*	63.6
	B										23.2	
Travailler en relation étroite avec l'informatique	A										31.5	71.2
	B										21.8	

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 17 (suite 4)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Bâtisses et services		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDÉ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: Le contrôle des bâtisses et des services												
Signaler, à qui de droit, les réparations et les améliorations nécessaires	A	80.8*										77.1
	B	66 *										
Diriger les politiques de sécurité dans les bâtiments	A	40.7*										67.9
	B	37.7*										
Diriger les politiques de sécurité sur les terrains entourant les bâtisses	A	36.7*										69
	B	34.4*										
Diriger la recherche et l'expérimentation au sujet de l'administration des bâtisses et des services	A										58.7*	63.8
	B										31.1	

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS, ET LE POURCENTAGE DE SIMILITUDE ENTRE LA FONCTION ACTUELLE ET LA FONCTION ATTENDUE

LEGENDENIVEAUX DE RESPONSABILITE (MODES)

1. Exécuter cette fonction.
2. Etre la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires.
3. Etre la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.
4. Collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation.
5. Prendre des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est personnellement soumise.
6. Etre obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette fonction.
7. Etre obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette fonction.
8. Etre possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette fonction.
9. Modifier son rôle selon les situations de cette fonction.
10. Avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction.

6. Les relations école-milieu

L'école est un système à l'intérieur du supra-système qu'est la société. Elle est donc en interrelation avec ce milieu dont elle doit être le reflet.

De plus, la démocratisation de l'enseignement préconisée par le rapport Parent entraîne évidemment la participation de tous les intervenants dans le système scolaire. D'ailleurs les parents s'intéressent à l'éducation de leurs enfants. Selon Ovard (1966, pp. 447), ils veulent savoir qui leur enseigne, et si on leur enseigne bien. Ils expriment souvent leur inquiétude en critiquant le système d'éducation.

"Cependant bien des critiques pourraient être évitées s'il y avait une meilleure compréhension et une coopération mutuelle entre l'école et le milieu" (Dapper, 1961, pp. 1).

Dans les lignes qui suivent, les responsabilités du principal dans les relations école-milieu sont définies. Elles sont présentées autour des sous-catégories de la planification et de la direction des relations école-milieu.

6.1 La planification

L'éducation à donner aux enfants doit répondre aux besoins du milieu. Le principal doit alors connaître ce milieu, entre autres les désirs et les aspirations des citoyens au sujet de l'école (Campbell et Al, 1967, pp. 99).

C'est à partir de ces aspirations et de ces besoins que les objectifs de l'école peuvent être définis. Ainsi il doit "travailler avec son personnel et la communauté afin de réaliser les objectifs" (Shuster et Al, 1973, pp. 112).

A la responsabilité dévolue au principal d'établir les objectifs de l'école en relation avec le milieu, il semble que le principal exécute et doit continuer d'exécuter cette fonction. En effet, selon le tableau 18, près de 68% des répondants s'accordent à dire qu'actuellement le principal exécute cette fonction, et 70% d'entre eux souhaitent qu'il l'exécute. Il est à noter qu'il y a une similitude de 78.8% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

Elsbree et Al (1967, pp. 367), démontrent l'obligation que le principal a d'informer la communauté des buts, des procédures et des réalisations de l'école. Pour cette raison, il utilise les techniques publicitaires, afin d'informer les gens et de s'assurer ainsi une meilleure compréhension et un plus grand support des activités de l'école.

En ce qui concerne la préparation des renseignements à distribuer au milieu desservi par l'école, 79.5% des répondants affirment que le principal exécute cette fonction, et 76.8% d'entre eux croient qu'il devrait

continuer à l'exécuter. La similitude entre la fonction actuelle et la fonction attendue est de 88.7%.

Concernant la fonction de préparer les communiqués de presse pour les mass-média, les réponses ne sont pas significatives au niveau du rôle actuel, et 39.3% des répondants observent que le principal exécute cette fonction. Par contre, 38.4% de ceux-ci affirment significativement qu'il devrait l'exécuter. Il est à noter que 73.6% des gens ont tendance à répondre de la même façon à la fonction actuelle et à la fonction attendue.

Il a été dit précédemment que l'école est le reflet du milieu; et ce sont les élèves, les professeurs, les administrateurs et les autres employés qui le composent. Afin de maintenir l'harmonie, la coordination et de réaliser la vocation de l'institution, ceux-ci doivent être bien informés.

Il est donc du devoir du principal d'élaborer des plans de communication à l'intérieur de l'école. Le principal exécute et devrait exécuter cette fonction comme en témoignent les 79.9% des réponses à la fonction actuelle et les 80.3% à la fonction attendue. La similitude de 86.9% entre la fonction actuelle et la fonction attendue démontre un haut degré de consensus.

Ce qui atténue souvent le support du public à l'oeuvre de l'éducation, c'est le manque d'information du progrès des élèves auprès des parents (Shuster et Al, 1973, pp. 116). Le principal se doit donc de trouver les moyens les plus efficaces pour informer les parents.

Améliorer les moyens pour signaler aux parents les progrès des élèves est une responsabilité à laquelle 54.5% des personnes interrogées affirment que le principal exécute. Il y a 53.2% d'entre elles qui souhaitent qu'il l'exécute. La similitude est de 79.2% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

Certains services ou espaces que l'école offre aux étudiants peuvent être aussi utilisés par des groupements externes; par exemple les services de la bibliothèque, des sports, etc. La responsabilité de l'organisation et de l'utilisation de ces services repose sur le principal.

Il n'est pas possible d'affirmer significativement la responsabilité actuelle du principal concernant la gérance de la politique d'utilisation des divers services de l'école par des groupes autres que scolaires; 32% des répondants observent que le principal exécute cette fonction. Par contre, il est possible d'affirmer de façon significative que le principal devrait exécuter cette fonction. Il y a 32.4% des répondants qui l'affirment dans

ce sens. La congruence est de 68.5% entre l'actuel et l'attendu.

Les comités d'écoles permettent aux parents de participer davantage à la vie de l'institution fréquentée par leur enfant. Concernant le rôle du principal dans la mise en place du comité d'école, l'article 66 du Bill 27 cite ceci:

"Avant le 15 octobre de chaque année, le directeur ou le responsable de chaque école administrée par une commission scolaire convoque une assemblée générale des parents des enfants qui fréquentent telle école afin d'y former avant cette date un comité d'école" (Lois 27, 1972).

Le principal exécute et devrait exécuter la fonction de mettre en place le comité d'école, puisque 89.6% des répondants l'affirment au niveau du rôle actuel et 86.2% au niveau du rôle attendu. La similitude est de 93.4% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

6.2 La direction

Le milieu en relation avec l'école n'est pas constitué seulement des parents, mais aussi de tous les autres groupements, organismes ou personnalités qui le composent. Les mass-média, les groupements ou organismes culturels, sportifs ou économiques, les personnalités municipales, scolaires ou ecclésiastiques, pour ne nommer que ceux-là, ont aussi leur mot à dire dans le domaine de l'éducation. Leur participation est nécessaire aussi bien

dans la solution des problèmes de l'école que dans le développement du programme scolaire (Shuster et Al, 1973, pp. 10).

Le principal est alors le personnage clef qui organise, exécute et établit le ton et la structure du programme des relations publiques (Ovard, 1966, pp. 459), avec les principales personnes et groupements sociaux reliés à l'éducation (Campbell et Al, 1967, pp. 101). Il est de son devoir de rencontrer des personnalités, les différents groupements, les parents et organiser, si nécessaire, des rencontres périodiques avec eux.

Concernant la fonction de rencontrer des personnalités du milieu desservi par l'école, le tableau 18 indique que 70.9% des répondants s'accordent à dire que le principal exécute cette fonction, et 69.6% d'entre eux qu'il devrait l'exécuter. Le consensus est élevé, puisque la similitude entre la fonction actuelle et la fonction souhaitée est de 85.3%.

Le principal exécute et devrait exécuter la fonction de rencontrer les divers groupements du milieu desservi par l'école; 69% des répondants l'affirment et 70.3% le souhaitent, avec une congruence de 83.6% entre l'actuel et l'attendu.

Actuellement, le principal a très peu ou rien à voir dans l'organisation des réunions avec les divers organismes régionaux, comme en témoignent les 43.8% des personnes interrogées. Il en est de même au niveau du rôle attendu: 26% des répondants le souhaitent mais de façon non significative. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 72.4%.

Rencontrer en entrevue les parents des élèves est une fonction que le principal exécute et devrait exécuter. Il y a 74.4% des répondants qui l'affirment au niveau du rôle actuel et 71.4% au niveau du rôle attendu. La similitude entre la fonction actuelle et attendue est de 90.7%; ce qui démontre un haut degré de satisfaction.

En plus de voir à la mise en place du comité d'école, le principal doit participer à son fonctionnement. Son expérience et sa compétence en éducation font de lui le principal conseiller du comité d'école. Le Bill 27 en fait un membre actif.

"Le directeur ou le responsable de l'école et un représentant désigné par les instituteurs de l'école sont membres du comité d'école" (Bill 27, art. 66, 1972).

Avec une congruence de 91.2% entre la fonction actuelle et la fonction attendue, 90% des répondants observent que le principal exécute actuellement la fonction

de participer au fonctionnement du comité d'école. Il y en a 85% de ceux-ci qui souhaitent qu'il devrait l'exécuter.

L'école est interreliée aux autres systèmes qui font partie de toute l'organisation scolaire du Québec. Les relations avec ceux-ci doivent être maintenues afin d'échanger les expériences mutuelles et d'améliorer la qualité des services éducatifs.

Selon Ovard (1966, pp. 466), le principal doit participer dans le plus vaste champ des relations publiques en échangeant de l'information, et en maintenant des contacts plus vastes à l'extérieur de l'école.

En ce qui concerne la fonction de maintenir des relations avec des représentants venant d'autres institutions d'enseignement, 61.5% des réponses indiquent que le principal exécute cette fonction et 65.9% qu'il devrait l'exécuter. La similitude entre l'actuel et l'attendu est de 81.8%.

Les administrations semblent attacher une importance de plus en plus grande à la recherche. Celle de l'école n'y échappe pas. D'autant plus, que la société contemporaine étant en perpétuel changement, le principal doit constamment découvrir de nouveaux moyens pour

améliorer les relations école-milieu.

Actuellement le principal n'a rien ou très peu à voir avec la fonction de diriger la recherche sur les relations école-milieu, comme en témoignent, de façon non significative, les 36.2% des personnes qui ont répondu dans ce sens. Par contre, 30.4% de celles-ci souhaitent qu'il exécute cette fonction; mais ce n'est pas significatif. Il y a une similitude de 61% entre la fonction actuelle et la fonction attendue.

6.3 Résumé

Les réponses aux deux premières questions de recherches qui demandent aux définisseurs du rôle du principal quelles perceptions ils ont, d'une part, et quelles attentes ils ont, d'autre part, du rôle du principal concernant sa responsabilité pour chaque tâche spécifique proposée donnent les résultats résumés dans cette dernière partie du chapitre.

Il est possible d'affirmer, de façon significative, que le principal exécute les fonctions énumérées ci-dessous, et qu'il devrait aussi continuer de les exécuter.

- établir les objectifs de l'école en relation avec le milieu;
- préparer des renseignements à distribuer au milieu desservi par l'école;

- élaborer des plans de communication à l'intérieur de l'école;
- améliorer les moyens pour signaler aux parents les progrès des élèves;
- voir à la mise en place du comité d'école;
- rencontrer des personnalités du milieu desservi par l'école;
- rencontrer divers groupements du milieu desservi par l'école;
- rencontrer en entrevue les parents des élèves;
- participer au fonctionnement du comité d'école;
- maintenir des relations avec des représentants venant d'autres institutions d'enseignement.

Il est possible d'affirmer significativement qu'il devrait exécuter les fonctions de:

- préparer des communiqués de presse pour les mass-média;
- gérer la politique d'utilisation des divers services de l'école par des groupes autres que scolaires.

De façon significative, il n'a rien ou très peu à voir avec l'organisation des réunions avec les divers organismes régionaux.

Il est impossible d'affirmer, de façon significative, la responsabilité actuelle du principal au sujet des

fonctions de préparer des communiqués de presse pour les mass-média et de gérer la politique d'utilisation des divers services de l'école par des groupes autres que scolaires.

De façon non significative, le principal ne devrait avoir rien ou très peu à voir avec les fonctions d'organiser les réunions avec les divers organismes régionaux. De façon non significative, le principal a rien ou très peu à voir actuellement avec la recherche sur les relations école-milieu. D'une façon non significative, il est impossible d'affirmer qu'il devrait exécuter cette fonction.

Pour répondre à la troisième question relativement au consensus entre les perceptions et les attentes que l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont concernant la responsabilité de celui-ci pour chaque tâche spécifique proposée, on observe un consensus assez élevé. A l'exception de la fonction reliée à la recherche, le pourcentage de similitude est assez élevé entre l'actuel et l'attendu chez les autres fonctions. Ceci démontre que les personnes interrogées semblent satisfaites du rôle actuel et souhaité du principal concernant les relations école-milieu.

En collaboration avec sa commission scolaire, les autres principaux et des représentants du milieu, il semble qu'un comité de travail pourrait être formé afin d'étudier les problèmes rencontrés dans les relations école-milieu et de trouver les moyens d'améliorer ces relations.

Il semble que, suite à cette analyse des relations école-milieu, le principal n'est pas et ne devrait pas être seulement un éducateur et un administrateur, mais aussi un agent de relations humaines.

Maintenir ce contact entre l'école et le milieu extérieur, que ce soit les parents, la commission scolaire, les organismes socio-économiques et les autres institutions reliées avec le monde de l'éducation, pourrait constituer une des priorités du principal. Il devrait les impliquer pleinement dans le processus éducatif, les amener à participer davantage et de là, créer chez ceux-ci une plus grande motivation. Le jour où de meilleures communications existeront, où l'information circulera dans les deux (2) sens, il existera une plus grande compréhension de part et d'autre, et le monde de l'éducation cessera d'évoluer en vase clos. Tous se sentiront solidaires de l'éducation à donner à leurs enfants.

Une lourde tâche attend le principal dans les relations école-milieu. Sur lui repose l'initiative d'établir et de maintenir ces relations.

Il reste à se demander si les cours universitaires donnés aux administrateurs scolaires tiennent compte des connaissances à offrir à ceux-ci dans le domaine des relations humaines.

TABLEAU 18

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les relations école-milieu		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDÉ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: La planification des relations école-milieu												
Etablir les objectifs de l'école en relation avec le milieu	A	68 *										78.8
	B	70 *										
Préparer des renseignements à distribuer au milieu desservi par l'école	A	79.5*										88.7
	B	76.8										
Préparer des communiqués de presse pour les mass-média	A	39.3										73.6
	B	38.4*										
Elaborer des plans de communica- tion à l'intérieur de l'école	A	79.9*										86.9
	B	80.3*										
Améliorer les moyens pour signa- ler aux parents les progrès des élèves	A	54.5*										79.2
	B	53.2*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

Le pourcentage de similitude entre le rôle actuel et le rôle attendu indique que plus ce pourcentage est élevé, plus il y a concordance entre le rôle actuel et le rôle attendu.

TABLEAU 18 (suite 2)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les relations école-milieu		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: La planification des relations école-milieu												
Gérer la politique d'utilisation des divers services de l'école par des groupes autres que sco- laires	A	32										68.5
	B	32.4*										
Voir à la mise en place du comité d'école	A	89.6*										93.4
	B	86.2*										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 18 [suite 3]

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les relations école-milieu		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sous-CATEGORIE: La direction des relations école-milieu												
Rencontrer des personnalités du milieu desservi par l'école	A	70.9*										85.3
	B	69.6*										
Rencontrer divers groupements du milieu desservi par l'école	A	69 *										83.6
	B	70.3*										
Organiser les réunions avec les divers organismes régionaux	A										43.8*	72.4
	B										26	
Rencontrer en entrevue les pa- rents des élèves	A	74.4*										90.7
	B	71.4*										
Participer au fonctionnement du comité d'école	A	90 *										91.2
	B	85 *										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

TABLEAU 18 [suite 4]

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>Les relations école-milieu</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE										POUR- CENTA- GE DE SIMILI- TUDÉ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SOUS-CATEGORIE: <i>La direction des relations école-milieu</i>												
<i>Maintenir des relations avec des représentants venant d'autres ins- titutions d'enseignement</i>	A	61.5*										81.8
	B	65.9*										
<i>Diriger la recherche sur les re- lations école-milieu</i>	A										36.2	61
	B	30.4										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

* Significatif à un niveau de .05

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS, ET LE POURCENTAGE DE SIMILITUDE ENTRE LA FONCTION ACTUELLE ET LA FONCTION ATTENDUE

LEGENDENIVEAUX DE RESPONSABILITE (MODES)

1. Exécuter cette fonction.
2. Etre la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires.
3. Etre la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.
4. Collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation.
5. Prendre des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est personnellement soumise.
6. Etre obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette fonction.
7. Etre obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette fonction.
8. Etre possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette fonction.
9. Modifier son rôle selon les situations de cette fonction.
10. Avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour but de définir le rôle du principal dans les écoles catholiques canadiennes - françaises de la Province de Québec, selon une approche systémique.

L'analyse de la documentation a permis de constater que l'école peut être considérée comme un système en interrelations extérieures avec d'autres systèmes et en interrelations intérieures avec d'autres sous-systèmes. Pour qu'elle atteigne ses objectifs, il est nécessaire que tous ces systèmes et ces sous-systèmes soient intégrés à l'école, de même que les individus à leurs systèmes, et que le rôle de ces individus soit défini.

Certaines variables ont été retenues dans la définition du rôle du principal: les définisseurs du rôle, la position focale, les contre-positions, la perception, l'attente et le consensus. Plus spécifiquement, le modèle systémique de Gouveia [1972] utilise toutes ces variables. Le principal occupe la position focale. Il entre en interrelations avec d'autres contre-positions: le directeur général, le directeur adjoint à la vie étudiante, le directeur adjoint à l'enseignement, le directeur adjoint, le responsable d'école, le chef de groupe, le professeur et autre. La position focale

et les contre-positions constituent les définisseurs du rôle à qui le rôle actuel ainsi que le rôle attendu du principal sont demandés.

Les perceptions et les attentes sont inscrites sur une charte linéaire de responsabilités, celle de McCleary et Hencley [1965]. Elle prend la forme d'une matrice sur laquelle sont énumérées verticalement les fonctions du principal et horizontalement les personnes qui travaillent avec le principal.

Des différentes analyses des études entreprises aux Etat-Unis, au Canada et au Québec, s'est dégagé un regroupement de fonctions du principal autour de six [6] catégories: l'enseignement, la vie étudiante, le personnel, les bâtisses et services, les finances et les affaires, et les relations école-milieu.

De ces mêmes analyses des études précédentes et des résultats du pré-test, cent trente-trois (133) fonctions ont été retenues, comme pouvant être celles qui décrivent le rôle du principal d'école au Québec. A chacune de ces fonctions, les personnes interrogées devaient répondre par un chiffre le degré de responsabilité qu'ils lui accordaient selon leurs attentes et par un autre chiffre le degré de responsabilité qu'ils lui accordaient selon leurs perceptions.

Des deux cents trente-quatre (234) questionnaires envoyés, cent quatre-vingt (180) ont été retournés et conservés. Les réponses obtenues ont permis de répondre aux trois (3) questions posées dans cette recherche.

Première question:

Quelles perceptions (rôle perçu) l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont-ils concernant la responsabilité du principal dans une école catholique canadienne-française de la Province de Québec, pour chacune des tâches spécifiques proposées?

Deuxième question:

Quelles attentes (rôle attendu) l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont-ils concernant la responsabilité du principal dans une école catholique canadienne-française de la Province de Québec, pour chacune des tâches spécifiques proposées?

Troisième question:

Y a-t-il consensus entre les perceptions et les attentes que l'ensemble des définisseurs du rôle du principal ont concernant la responsabilité du principal dans une école catholique canadienne-française de la Province de Québec, pour chacune des tâches spécifiques proposées?

1. Résultats

Les réponses aux deux (2) premières questions sont inscrites au tableau 19 inspiré de McCleary et Hencley (1965). Il en est quelque peu différent en ce sens que, sur la ligne horizontale, au lieu des contre-positions, ce sont les degrés de responsabilités qui sont énumérés. De plus, c'est seulement là où les réponses obtenues sont significatives, c'est-à-dire avec une certitude de 95%, que le degré de responsabilité est indiqué par un X sur la matrice, vis-à-vis de la fonction.

Les résultats sont regroupés autour des six (6) dimensions d'activités suivantes: le programme d'enseignement, la vie étudiante, le personnel, les finances, les bâtisses, les relations école-milieu. De plus, chaque catégorie d'activités comprend les trois (3) fonctions administratives de la planification, la direction et le contrôle.

Bien entendu, il faut tenir compte dans la lecture de ces résultats des limites imposées dans cette recherche, ainsi que de la validité et de la fidélité du questionnaire et des réponses obtenues.

TABLEAU 19

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: La planification du programme d'enseignement											
Identifier les besoins de la clientèle scolaire en regard des programmes d'enseignement	A	X									
	B	X									
Etablir les objectifs du programme d'enseignement	A										
	B						X				
Elaborer des politiques quant à l'utilisation des méthodes d'enseignement	A										
	B						X				
Elaborer des politiques quant à l'utilisation des techniques audio-visuelles	A										
	B										
Etablir la procédure d'acquisition des volumes, films, rubans magnétiques, diapositives et autre matériel requis	A	X									
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 1)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-catégorie: La planification du programme d'enseignement											
Etablir la procédure pour l'emploi du matériel d'enseignement	A	X									
	B	X									
Structurer le programme d'enseignement avec l'horaire	A	X									
	B	X									
Coordonner le programme d'enseignement et les locaux	A	X									
	B	X									
Coordonner le programme d'enseignement et les tâches du personnel	A	X									
	B	X									
Coordonner les programmes d'enseignement des différents niveaux (élémentaire, secondaire, collégial)	A										X
	B						X		X		

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 2)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-CATEGORIE: La planification du programme d'enseignement	A						X				
	B						X				

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 3)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: La direction du programme d'enseignement											
Organiser le programme d'enseignement diffusé par l'école	A	X									
	B	X									
Reviser le contenu du programme d'enseignement diffusé par l'école	A										
	B										
Adapter les programmes d'enseignement à la clientèle scolaire	A										
	B										
Améliorer l'enseignement diffusé à la clientèle scolaire	A										
	B										
Choisir le matériel scolaire	A										
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 4)

CATEGORIE DE FONCTION: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-catégorie: La direction du programme d'enseignement											
Choisir les méthodes d'enseignement	A						X				
	B						X				
Implanter au sein de l'école de nouveaux programmes d'enseignement pour des clientèles particulières	A						X				
	B						X				
Organiser les journées de planification de l'école	A	X									
	B	X									
Diriger la recherche et l'expérimentation sur les programmes d'enseignement	A									X	
	B				X						

A FONCTION ACTUELLE

B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 5)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Programme d'enseignement		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: Le contrôle du programme d'enseignement											
Contrôler les examens préparés à l'école	A	X									
	B	X									
Observer les professeurs dans leur classe	A	X									
	B	X									
Evaluer l'apprentissage chez les élèves	A			X							
	B			X							
Evaluer les programmes d'enseignement de l'école	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 6)

229

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: La planification du personnel											
Coordonner les objectifs du personnel de l'école	A	X									
	B	X									
Prévoir, au sein de l'école, le personnel enseignant nécessaire	A	X									
	B	X									
Prévoir, au sein de l'école, le ou les conseillers pédagogiques nécessaires	A										X
	B										
Prévoir, au sein de l'école, le personnel d'entretien nécessaire	A										X
	B										
Elaborer des politiques concernant le personnel de l'école	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 7)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel SOUS-CATEGORIE: La direction du personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sélectionner le personnel enseignant de l'école	A	X									
	B										
Sélectionner les conseillers pédagogiques travaillant à l'école	A										X
	B						X				
Sélectionner le personnel de secrétariat de l'école	A										
	B										
Sélectionner le personnel d'entretien de l'école	A										X
	B										
Répartir les charges de travail du personnel enseignant de l'école	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 8)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel SOUS-CATEGORIE: La direction du personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Répartir les charges de travail du conseiller pédagogique travaillant à l'école	A										X
	B										
Répartir les charges de travail du personnel de secrétariat de l'école	A	X									
	B	X									
Répartir les charges de travail du personnel d'entretien de l'école	A										X
	B										
Organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de l'école	A										X
	B										
Organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de secrétariat de l'école	A										X
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: La direction du personnel											
Tenir à jour les dossiers du personnel de l'école	A	X									
	B	X									
Appliquer les clauses des conventions collectives concernant la juridiction de l'école	A	X									
	B	X									
Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine du personnel	A										X
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 [SUITE 10]

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-catégorie: Le contrôle du personnel											
Evaluer le rendement du personnel enseignant de l'école	A	X									
	B	X									
Evaluer le rendement du conseiller pédagogique travaillant à l'école	A										X
	B	X									
Evaluer le rendement du personnel de secrétariat de l'école	A	X									
	B	X									
Evaluer le rendement du personnel d'entretien de l'école	A	X									
	B	X									
Sévir contre les irrégularités commises par le personnel enseignant de l'école	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 11)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: Le contrôle du personnel											
Congédier un membre du personnel enseignant de l'école	A										
	B										
Congédier un conseiller pédagogique travaillant à l'école	A	X									
	B										
Congédier un membre du personnel de secrétariat de l'école	A										
	B						X				
Congédier un membre du personnel d'entretien de l'école	A										
	B										
Accorder une promotion à un membre du personnel enseignant de l'école	A										X
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 12)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Le personnel		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: Le contrôle du personnel											
Accorder une promotion à un conseiller pédagogique travaillant à l'école	A										X
	B										
Accorder une promotion à un membre du personnel de secrétariat de l'école	A										X
	B						X				
Accorder une promotion à un membre du personnel d'entretien de l'école	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS.

TABLEAU 19 (SUITE 13)

CATEGORIE DE FONCTIONS: La vie étudiante		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-catégorie: La planification de la vie étudiante											
Etablir les objectifs de la vie étudiante au sein de l'école	A	X									
	B	X									
Identifier les ressources (humaines, financières et matérielles) pour répondre aux besoins des étudiants	A	X									
	B	X									
Elaborer le calendrier scolaire	A						X				
	B						X				
Elaborer des politiques concernant la vie étudiante	A	X									
	B	X									
Elaborer le programme d'activités étudiantes dans l'école	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 14)

257

CATEGORIE DE FONCTIONS: La vie étudiante		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: La planification de la vie étudiante	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLÉAU 19 (SUITE 15)

CATEGORIE DE FONCTIONS: La vie étudiante		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organiser pour les étudiants de l'école, les services d'orientation	A										X
	B										
Organiser, pour les étudiants de l'école, les services de psychologie	A										X
	B	X					X				
Organiser, pour les étudiants de l'école, les services sociaux	A										X
	B										
Organiser, pour les étudiants de l'école, les services de pastorale	A										X
	B										
Organiser, pour les étudiants de l'école, les services de santé	A										X
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 16)

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>La vie étudiante</i> SOUS-CATEGORIE: <i>La direction de la vie étudiante</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Organiser des rencontres avec des équipes multidisciplinaires</i>	A	X									
	B	X									
<i>Organiser la surveillance des étudiants</i>	A	X									
	B	X									
<i>Organiser un programme d'activités socio-culturelles pour les étudiants</i>	A										
	B			X							
<i>Organiser les activités à caractère sportif dans l'école</i>	A										
	B			X							
<i>Organiser, pour les étudiants, des activités hors-classe</i>	A										
	B			X							

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>La vie étudiante</i> SOUS-CATEGORIE: <i>la direction de la vie étudiante</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Maintenir, dans l'école, la discipline chez les étudiants</i>	A	X									
	B	X									
<i>Rencontrer individuellement des étudiants</i>	A	X									
	B	X									
<i>Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de la vie étudiante</i>	A										X
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 18)

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>La vie étudiante</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: <i>Le contrôle de la vie étudiante</i>											
<i>Contrôler les retards et les absences des étudiants</i>	A	X									
	B			X							
<i>Faire le recensement des étudiants</i>	A	X									
	B	X									
<i>Tenir à jour les dossiers des étudiants</i>	A										
	B										
<i>Sévir contre l'indiscipline chez les étudiants</i>	A	X									
	B	X									
<i>Evaluer les services offerts aux étudiants</i>	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 19)

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>La vie étudiante</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: <i>Le contrôle de la vie étudiante</i>											
<i>Renvoyer définitivement de l'école un élève</i>	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE

B FONCTION ATTENDUE

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS.

TABLEAU 19 (SUITE 20)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les ressources financières		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: La planification des ressources financières											
Faire les prévisions budgétaires de l'école	A	X									
	B	X									
Faire l'inventaire de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage,...)	A										
	B			X							
Faire l'inventaire des fournitures de l'école (papeterie, menus articles,...)	A	X									
	B			X							
Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de l'administration des finances et des affaires	A										X
	B										X

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 21)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les ressources financières		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-catégorie: La direction des ressources financières											
Administrer le budget de l'école	A	X									
	B	X									
Répartir les montants du budget selon les priorités de l'école	A	X									
	B	X									
Stipuler les normes pour l'équipement (mobilier, appareil, outillage, ...)	A										
	B										
Stipuler les normes pour les achats de l'école	A										
	B										
Faire les réquisitions de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage, ...)	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 22)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les ressources financières		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: La direction des ressources financières											
Faire les réquisitions de fournitures pour l'école (papeterie, menus articles, ...)	A	X									
	B	X									
Distribuer l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage, ...)	A	X									
	B	X									
Distribuer les fournitures de l'école, (papeterie, menus articles, ...)	A	X									
	B										
Organiser l'entretien préventif de l'équipement	A										
	B										
Organiser le secrétariat de l'école	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les ressources financières		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-CATEGORIE: Le contrôle des ressources financières	Faire le contrôle budgétaire de l'école	A	X								
		B	X								
Préparer les rapports financiers de l'école		A	X								
		B	X								
Evaluer le secrétariat de l'école		A	X								
		B	X								

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS.

CATEGORIE DE FONCTIONS: Bâtisses et services	DEGRE DE RESPONSABILITE										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: La planification des bâtisses et des services											
Identifier les besoins en ressources matérielles pour les différentes activités de l'école	A	X									
	B	X									
Planifier l'utilisation des bâtiments	A	X									
	B	X									
Prévoir des modifications ou des réaménagements locaux	A	X									
	B	X									
Prévoir le matériel nécessaire pour les différentes activités de l'école	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 25)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Bâtisses et services		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-catégorie: La direction des bâtisses et des services											
Organiser l'entretien des bâtisses	A										X
	B										
Organiser l'entretien des terrains entourant les bâtisses	A										X
	B										
Organiser la surveillance des terrains et des bâtisses	A										X
	B										
Organiser les activités de la cafétéria de l'école	A										
	B										
Organiser le magasin scolaire	A	X									
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 26)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Bâtisses et services		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-catégorie: La direction des bâtisses et des services											
Organiser le transport des élèves	A										X
	B										
Travailler en relations étroites avec l'informatique	A										
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 27)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Bâtisses et services		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: Le contrôle des bâtisses et des services											
Signaler, à qui de droit, les réparations et les améliorations nécessaires	A	X									
	B	X									
Diriger les politiques de sécurité dans les bâtiments	A	X									
	B	X									
Diriger les politiques de sécurité sur les terrains entourant les bâtisses	A	X									
	B	X									
Diriger la recherche et l'expérimentation au sujet de l'administration des bâtisses et des services	A										
	B										

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 28)

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>Les relations école-milieu</i> SOUS-CATEGORIE: <i>La planification des relations école-milieu</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Etablir les objectifs de l'école en relation avec le milieu</i>	A	X									
	B	X									
<i>Préparer des renseignements à distribuer au milieu desservi par l'école</i>	A	X									
	B										
<i>Préparer des communiqués de presse pour les mass-média</i>	A										
	B	X									
<i>Elaborer des plans de communication à l'intérieur de l'école</i>	A	X									
	B	X									
<i>Améliorer les moyens pour signaler aux parents les progrès des élèves</i>	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABEAU 19 (SUITE 29)

CATEGORIE DE FONCTIONS: <i>Les relations école-milieu</i>		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOUS-CATEGORIE: <i>La planification des relations école-milieu</i>											
<i>Gérer la politique d'utilisation des divers services de l'école par des groupes autres que scolaires</i>	A										
	B	X									
<i>Voir à la mise en place du comité d'école</i>	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 [SUITE 30]

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les relations École-milieu SOUS-CATEGORIE: La direction des relations École-milieu	DEGRE DE RESPONSABILITE										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rencontrer des personnalités du milieu desservi par l'école	A	X									
	B	X									
Rencontrer divers groupements du milieu desservi par l'école	A	X									
	B	X									
Organiser les réunions avec les divers organismes régionaux	A										X
	B										
Rencontrer en entrevue les parents des élèves	A	X									
	B	X									
Participer au fonctionnement du comité d'école	A	X									
	B	X									

A FONCTION ACTUELLE
B FONCTION ATTENDUE

TABLEAU 19 (SUITE 31)

CATEGORIE DE FONCTIONS: Les relations école-milieu		DEGRE DE RESPONSABILITE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sous-catégorie: La direction des relations école-milieu	A	X									
	B	X									
Maintenir des relations avec des représentants venant d'autres institutions d'enseignement	A										
	B										
Diriger la recherche sur les relations école-milieu	A										
	B										

A FONCTION ACTUELLE

B FONCTION ATTENDUE

DISTRIBUTION DU NOMBRE DE PERSONNES QUI ONT PRIVILEGIE LE DEGRE DE RESPONSABILITE ACTUEL ET ATTENDU DU PRINCIPAL A CHACUNE DES FONCTIONS.

LEGENDENIVEAUX DE RESPONSABILITE (MODES)

1. Exécuter cette fonction.
2. Etre la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires.
3. Etre la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.
4. Collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation.
5. Prendre des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est personnellement soumise.
6. Etre obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette fonction.
7. Etre obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette fonction.
8. Etre possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette fonction.
9. Modifier son rôle selon les situations de cette fonction.
10. Avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction.

1.1 Le rôle perçu du principal

Sur les cent vingt-six (126) fonctions retenues dans l'analyse, il est permis d'affirmer de façon significative le rôle actuel sur cent (100) d'entre elles.

Il semble que le principal exécute les fonctions suivantes:

- identifier les besoins de la clientèle scolaire en regard des programmes d'enseignement;
- établir la procédure d'acquisition des volumes, films, rubans magnétiques, diapositives et autre matériel;
- établir la procédure pour l'emploi du matériel d'enseignement;
- structurer le programme d'enseignement avec l'horaire;
- coordonner le programme d'enseignement avec les locaux;
- coordonner le programme et les tâches du personnel;
- organiser le programme d'enseignement diffusé par l'école;
- organiser les journées de planification de l'école;
- contrôler les examens préparés à l'école;
- observer les professeurs dans leur classe;

- évaluer les programmes d'enseignement de l'école;
- coordonner les objectifs du personnel de l'école;
- prévoir, au sein de l'école, le personnel enseignement de l'école;
- élaborer des politiques concernant le personnel de l'école;
- sélectionner le personnel enseignant de l'école;
- répartir les charges de travail du personnel enseignant de l'école;
- répartir les charges de travail du personnel de secrétariat de l'école;
- tenir à jour les dossiers du personnel de l'école;
- appliquer les clauses des conventions collectives concernant la juridiction de l'école;
- évaluer le rendement du personnel enseignant de l'école;
- évaluer le rendement du personnel de secrétariat de l'école;
- évaluer le rendement du personnel d'entretien de l'école;
- sévir contre les irrégularités commises par le personnel enseignant de l'école;
- accorder une promotion à un membre du personnel d'entretien de l'école;

- Établir les objectifs de la vie étudiante au sein de l'école;
- identifier les ressources (humaines, financières et matérielles) pour répondre aux besoins des étudiants;
- élaborer les politiques concernant la vie étudiante;
- élaborer le programme d'activités étudiantes dans l'école;
- élaborer le budget de la vie étudiante;
- organiser des rencontres avec des équipes multidisciplinaires;
- organiser la surveillance des étudiants;
- maintenir dans l'école, la discipline chez les étudiants;
- rencontrer individuellement des étudiants;
- contrôler les retards et les absences chez les étudiants;
- faire le recensement des étudiants;
- sévir contre l'indiscipline chez les étudiants;
- évaluer les services offerts aux étudiants;
- renvoyer définitivement de l'école un élève;
- faire les prévisions budgétaires de l'école;
- administrer le budget de l'école;
- répartir les montants du budget selon les priorités de l'école;

- faire l'inventaire des fournitures de l'école (papeterie, menus, articles, ...);
- faire les réquisitions de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage);
- faire les réquisitions des fournitures de l'école (papeterie, menus, articles, ...);
- distribuer les fournitures de l'école;
- distribuer l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage, ...);
- préparer les rapports financiers de l'école;
- organiser le secrétariat de l'école;
- faire le contrôle budgétaire de l'école;
- préparer les rapports financiers de l'école;
- évaluer le secrétariat de l'école;
- identifier les besoins en ressources matérielles pour les activités de l'école;
- planifier l'utilisation des bâtiments;
- prévoir des modifications ou des réaménagements des locaux;
- prévoir le matériel nécessaire pour les différentes activités de l'école;
- signaler, à qui de droit, les réparations et les améliorations nécessaires;
- diriger les politiques de sécurité dans les bâtiments;
- diriger les politiques de sécurité sur les terrains entourant l'école;

- organiser le magasin scolaire;
- établir les objectifs de l'école en relation avec le milieu;
- préparer des renseignements à distribuer au milieu desservi par l'école;
- élaborer des plans de communication à l'intérieur de l'école;
- améliorer les moyens pour signaler aux parents les progrès des élèves;
- voir à la mise en place du comité d'école;
- rencontrer des personnalités du milieu desservi par l'école;
- rencontrer divers groupements du milieu desservi par l'école;
- rencontrer en entrevue les parents des élèves;
- participer au fonctionnement du comité d'école;
- maintenir des relations avec des représentants d'autres institutions d'enseignement.

Il semble que le principal est la personne devant qui l'exécutant de cette fonction lorsqu'il s'agit:

- d'évaluer l'apprentissage chez les élèves.

Les répondants semblent affirmer que le principal est habituellement consulté avant une prise de décision concernant les fonctions ci-dessous:

- élaborer des politiques quant au programme d'enseignement;
- choisir les méthodes d'enseignement;
- implanter, au sein de l'école, de nouveaux programmes d'enseignement pour des clientèles particulières;
- élaborer le calendrier scolaire.

A ces fonctions précédentes s'en ajoutent d'autres auxquelles le principal a très peu ou rien à voir:

- coordonner le programme d'enseignement des différents niveaux;
- diriger la recherche et l'expérimentation sur les programmes d'enseignement;
- prévoir, au sein de l'école, le ou les conseillers pédagogiques nécessaires;
- prévoir, au sein de l'école, le personnel d'entretien nécessaire;
- sélectionner les conseillers pédagogiques travaillant à l'école;
- sélectionner le personnel d'entretien de l'école;
- répartir les charges de travail du conseiller pédagogique travaillant à l'école;
- répartir les charges de travail du personnel d'entretien de l'école;
- organiser un programme d'enseignement pour le

personnel de l'école;

- organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de secrétariat de l'école;
- diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine du personnel;
- évaluer le rendement du conseiller pédagogique travaillant à l'école;
- accorder une promotion à un membre du personnel enseignant de l'école;
- accorder une promotion à un conseiller pédagogique travaillant à l'école;
- organiser, pour les étudiants de l'école, les services d'orientation;
- organiser, pour les étudiants de l'école, les services de psychologie;
- organiser, pour les étudiants de l'école, les services de pastorale;
- organiser, pour les étudiants de l'école, les services de santé;
- diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de la vie étudiante;
- diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de l'administration des finances et des affaires;
- organiser l'entretien des bâtisses;
- organiser la surveillance des terrains et des bâtisses;

- organiser l'entretien des terrains entourant les bâtisses;
- organiser le transport des élèves;
- diriger la recherche et l'expérimentation au sujet de l'administration des bâtisses et des services;
- organiser des réunions avec les divers organismes régionaux.

Bref, au niveau du rôle actuel, les répondants affirment que le principal exécute la plupart des fonctions, soit soixante et neuf [69]. Il est la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable chez une d'entre elle. Il lui est observé un rôle de consultation chez quatre [4] fonctions, et aucun rôle chez vingt-six [26] d'entre elles.

1.2 Le rôle attendu du principal

Sur les cent vingt six [126] fonctions étudiées, il y en a soixante dix-neuf [79] qui peuvent être retenues comme pouvant définir significativement le rôle attendu du principal.

Il aurait idéalement la responsabilité:

- d'identifier les besoins de la clientèle scolaire en regard des programmes d'enseignement;

- d'établir la procédure pour l'emploi du matériel scolaire;
- de structurer le programme d'enseignement avec l'horaire;
- de coordonner le programme d'enseignement et les locaux;
- de coordonner le programme d'enseignement et les tâches du personnel;
- d'organiser le programme d'enseignement diffusé par l'école;
- d'organiser les journées de planification de l'école;
- de contrôler les examens préparés à l'école;
- d'observer les professeurs dans leur classe;
- d'évaluer les programmes d'enseignement de l'école;
- de coordonner les objectifs du personnel de l'école;
- de prévoir, au sein de l'école, le personnel enseignant nécessaire;
- d'élaborer les politiques concernant le personnel de l'école;
- de répartir les charges de travail du personnel enseignant de l'école;
- de répartir les charges de travail du personnel de secrétariat de l'école;
- de tenir à jour les dossiers du personnel de l'école;

- d'appliquer les clauses des conventions collectives concernant la juridiction de l'école;
- d'évaluer le rendement du personnel enseignant de l'école;
- d'évaluer le rendement du conseiller pédagogique travaillant à l'école;
- d'évaluer le rendement du personnel de secrétariat de l'école;
- d'évaluer le rendement du personnel d'entretien de l'école;
- de sévir contre les irrégularités commises par le personnel enseignant de l'école;
- d'accorder une promotion à un membre du personnel d'entretien de l'école;
- d'établir les objectifs de la vie étudiante au sein de l'école;
- d'identifier les ressources (humaines, financières et matérielles) pour répondre aux besoins de la vie étudiante;
- d'élaborer des politiques concernant la vie étudiante;
- d'élaborer le programme d'activités étudiantes dans l'école;
- d'élaborer le budget de la vie étudiante;
- d'organiser des rencontres avec des équipes multidisciplinaires;

- d'organiser la surveillance des étudiants;
- de maintenir dans l'école, la discipline chez les étudiants;
- de rencontrer individuellement des étudiants;
- de faire le recensement des étudiants;
- de sévir contre l'indiscipline chez les étudiants;
- d'évaluer les services offerts aux étudiants;
- de renvoyer définitivement de l'école un élève;
- de faire les prévisions budgétaires de l'école;
- d'administrer le budget de l'école;
- de répartir les montants du budget selon les priorités de l'école;
- de faire les réquisitions de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage, ...);
- de faire les réquisitions des fournitures de l'école (papeterie, menus, articles, ...);
- de distribuer l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage, ...);
- d'organiser le secrétariat de l'école;
- de faire le contrôle budgétaire de l'école;
- de préparer les rapports financiers de l'école;
- d'évaluer le secrétariat de l'école;

- d'identifier les besoins en ressources matérielles pour les activités de l'école;
- de planifier l'utilisation des bâtiments;
- de prévoir des modifications ou des réaménagements de locaux;
- de prévoir le matériel nécessaire pour les différentes activités de l'école;
- de signaler, à qui de droit, les réparations et les améliorations nécessaires;
- de diriger les politiques de sécurité dans les bâtiments;
- de diriger les politiques de sécurité sur les terrains entourant l'école;
- d'établir les objectifs de l'école en relation avec le milieu;
- de préparer des communiqués de presse pour les mass-média;
- d'élaborer des plans de communication à l'intérieur de l'école;
- d'améliorer les moyens pour signaler aux parents les progrès des élèves;
- de gérer la politique d'utilisation des divers services de l'école par des groupes autres que scolaires;
- de voir à la mise en place du comité d'école;
- de rencontrer des personnalités du milieu desservi par l'école;

- de rencontrer divers groupements du milieu desservi par l'école;
- de rencontrer en entrevue les parents des élèves;
- de participer au fonctionnement du comité d'école;
- de maintenir des relations avec des représentants venant d'autres institutions d'enseignement.

Le principal devrait être la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable lorsqu'il est question:

- d'évaluer l'apprentissage chez les élèves;
- d'organiser un programme d'activités socio-culturelles pour les étudiants;
- d'organiser pour les étudiants des activités hors-classe;
- de contrôler les retards et les absences des étudiants;
- de faire l'inventaire de l'équipement de l'école;
- de faire l'inventaire des fournitures de l'école.

Il semble aussi qu'il devrait collaborer

indirectement à l'accomplissement de cette fonction en consultant un ou plusieurs membres de son organisation lorsqu'il s'agit de:

- diriger la recherche et l'expérimentation concernant le programme d'enseignement.

Il est souhaité qu'il soit obligatoirement consulté avant une prise de décision au sujet des fonctions se rapportant à:

- l'élaboration des politiques quant à l'utilisation des méthodes d'enseignement;
- la coordination des programmes d'enseignement des différents niveaux;
- l'élaboration des politiques quant au programme d'enseignement;
- le choix des méthodes d'enseignement;
- l'implantation de nouveaux programmes d'enseignement pour des clientèles particulières;
- la sélection des conseillers pédagogiques travaillant à l'école;
- le congédiement d'un membre du personnel de secrétariat de l'école;
- l'élaboration du calendrier scolaire.

De même qu'il devrait être consulté, il devrait aussi être appelé à un échange d'opinion concernant la

fonction de:

- coordonner les programmes d'enseignement des différents niveaux.

Il est de plus possible d'affirmer significativement que le principal devrait avoir très peu ou rien à voir avec:

- la direction de la recherche et l'expérimentation dans le domaine de l'administration des finances et des affaires.

En résumé, au niveau du rôle attendu, le principal aurait la responsabilité d'exécuter soixante quatre (64) fonctions. Il y a quarante trois (43) fonctions dont le principal est la personne devant qui l'exécutant est responsable. A trois (3) autres fonctions, il lui est souhaité soit un rôle de collaborateur, de participant à un échange d'opinion ou d'aucune participation. Il devrait avoir un rôle de consultant obligatoire dans l'accomplissement de huit (8) fonctions.

1.3 Le consensus entre le rôle actuel et le rôle attendu

Lorsque la fonction est définie de façon significative, c'est-à-dire avec une certitude de 95%, il est

TABLEAU 20

POURCENTAGE	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
1. Enseignement	1	5	4	4	1	
2. Personnel		1	2	6	3	
3. Vie étudiante			4	5	5	
4. Finances			3	6	2	
5. Bâtiments			2	4	1	
6. Ecole-milieu				2	4	3
TOTAL	1	6	15	27	16	3

Consensus entre le rôle actuel et le rôle attendu semblables

TABLEAU 21

POURCENTAGE	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
1. Enseignement		2				
2. Personnel	2		1			
3. Vie étudiante		1				1
4. Finances			1			
5. Bâtiments						
6. Ecole-milieu						
TOTAL	2	3	2			1

Consensus entre le rôle actuel et le rôle attendu différents

permis de mesurer le consensus entre le rôle actuel et le rôle attendu du principal.

Les tableaux 20 et 21 décrivent le consensus entre le rôle actuel et le rôle préconisé. Il est à noter que le taux de consensus est assez élevé là où le rôle actuel est le même que le rôle attendu. Par contre, le consensus est moins élevé lorsque le rôle attendu diffère du rôle actuel.

Bref, que le rôle préconisé soit le même ou différent du rôle actuel, le consensus obtenu démontre que les répondants sont satisfaits du rôle du principal concernant les fonctions qui ont été définies.

2. Commentaires et recommandations

Au niveau du programme d'enseignement, les réponses non-significatives ont tendance à vouloir confier au principal un rôle de conseiller ou de consultant obligatoire.

Il semble que la responsabilité des fonctions reliées à l'utilisation des techniques audio-visuelles, à l'établissement de la procédure d'acquisition du matériel scolaire pourraient être confiées au directeur pédagogique ou au chef de groupe, en y impliquant la participation du corps professoral.

Le professeur est un spécialiste de l'enseignement. Il possède la compétence pour exécuter plusieurs fonctions relatives au programme d'enseignement entre autres, celles qui sont rattachées à l'établissement des objectifs du programme d'enseignement, à sa révision, à son adaptation, à la clientèle scolaire, à son amélioration et au choix du matériel requis.

Le principal aurait ainsi la possibilité de se libérer de plusieurs tâches harassantes, et se consacrer plus entièrement à son rôle de leader du programme éducatif. De ce fait, une plus grande motivation et une améliorations de la qualité de l'enseignement se remarqueront chez les professeurs. Par contre, il semble primordial que ceci se réalise dans un esprit d'équipe et de collaboration entre les personnes impliquées dans le programme d'enseignement.

La tendance décentralisatrice actuelle confie de plus grandes responsabilités aux administrateurs scolaires. Premier responsable de son école, il semble que le principal pourrait exécuter les fonctions reliées à la direction du Personnel de son école, ou bien il devrait être obligatoirement consulté avant qu'une décision soit prise.

Tout ce qui touche à la planification du personnel pourrait reposer sous la responsabilité directe du principal.

Il lui faudrait sans doute, disposer de certaines données concernant la clientèle scolaire.

La répartition des charges de travail du conseiller pédagogique et du personnel d'entretien est généralement confiée à des responsables désignés à cette fin, soit celui de l'enseignement pour l'un ou celui de l'entretien pour l'autre. Si ces deux (2) derniers postes n'existent pas, l'autorité d'exécution devrait reposer sur le principal.

L'affectation du personnel aux différentes écoles est confiée à la commission scolaire qui est liée aux obligations des conventions collectives. Il semble que le principal devrait être consulté lorsqu'il s'agit de sélectionner le conseiller pédagogique, le personnel de secrétariat et d'entretien de son école.

La promotion ou le congédiement fait habituellement suite à une évaluation. Le principal qui évalue son personnel, est évidemment celui qui peut conseiller le plus objectivement les autorités supérieures dans le choix des candidats aptes à être promus, congédiés ou qui nécessitent des stages de perfectionnement. Pour cette raison, ces dernières devraient obligatoirement le consulter.

Le principal devrait continuer d'exécuter les fonctions reliées à la planification et à la direction de la vie

étudiante. Lorsque des personnes responsables occupent des postes de direction de la vie étudiante, il semble que le rôle du principal pourrait varier dépendamment de la responsabilité qui leur est confiée.

S'il y a un directeur de la vie étudiante, celui-ci pourrait avoir l'entière responsabilité de la direction de la vie étudiante. S'il y a des personnes mandatées aux services d'orientation, de psychologie, aux services sociaux de pastorale et de santé, elles pourraient exécuter les principales fonctions qui y sont rattachées. Le degré de responsabilité du principal et du directeur de la vie étudiante serait à définir.

Le rôle du principal quant à l'administration des ressources financières semble assez clairement défini, à l'exception des fonctions qui touchent à la stipulation des normes et des achats de l'équipement, à la distribution des fournitures de l'école et à l'organisation de l'entretien préventif de l'équipement.

Les politiques concernant les normes pour l'équipement et les achats, ainsi que les modalités de l'entretien préventif sont habituellement édictées par la commission scolaire ou d'autres organismes gouvernementaux. Ces deux (2) derniers groupes devraient s'entendre avec les principaux d'école, afin de définir les responsabilités de chacun dans ce

domaine. Quant à la distribution des fournitures de l'école, l'exécutant de cette fonction pourrait être responsable devant le principal.

Les politiques de restrictions budgétaires et les essais de décentralisation administrative exigent de la part du principal une plus grande compétence dans le domaine des finances. Avec le budget programme (P.P.B.S.), le principal doit pouvoir définir ses objectifs et les traduire en termes budgétaires. Ainsi, un budget soigneusement planifié, bien exécuté et contrôlé facilitera l'atteinte des objectifs que l'école a définis.

Le principal a la responsabilité d'exécution des fonctions se rattachant à la planification et le contrôle de l'administration des bâtiments et des services. Quant à la direction de cette catégorie de fonctions, la confusion demeure.

La tendance des réponses non significatives obtenues semble ne vouloir confier aucune responsabilité au principal; mais l'exécution de l'entretien et de la surveillance des bâtiments et des terrains de l'organisation de la cafétéria, du magasin scolaire et du transport des élèves devrait être confiée à d'autres personnes. Une certaine responsabilité, par laquelle ces fonctions dépendraient de lui, serait à définir.

Dans les relations école-milieu, le rôle du principal

prend une nouvelle dimension, celle d'agent de relations publiques. Ce nouvel aspect revêt une grande importance, parce qu'il est la clef du contact et du maintien des relations avec le milieu représenté par les parents, la commission scolaire et les organismes socio-économiques. Le principal exercera beaucoup de leadership, comme en témoignent les réponses obtenues, puisqu'il exécutera la plupart des fonctions reliées aux relations école-milieu.

Il lui faudra favoriser les communications où l'information circulera dans tous les sens. Il lui faudra aussi créer une plus grande motivation chez les personnes concernées afin de les impliquer pleinement dans le processus de l'éducation. Il les amènera à participer davantage. Ainsi l'école sera ouverte sur le milieu et pourra répondre pleinement aux besoins de la clientèle scolaire.

N'y aurait-il pas lieu d'étudier les problèmes rencontrés dans les relations école-milieu, afin d'y trouver les moyens d'améliorer ces relations? N'y aurait-il pas lieu d'évaluer le rôle joué par les comités d'école? Faudrait-il se demander si leur pouvoir devrait être autre que consultatif?

En conséquence, les quelques recommandations qui suivent favoriseraient l'amélioration de l'activité éducative et administrative dans les écoles du Québec.

Recommandation 1

Que la sélection des principaux d'école au Québec repose sur les critères de compétence administrative, pédagogique et de relations publiques.

Les résultats de cette recherche démontrent que le principal est le premier administrateur de son école. Leader du programme éducatif, il doit être d'une grande compétence pédagogique, même si plusieurs fonctions reliées à l'enseignement pourraient être avantageusement confiées au corps professoral.

Les relations avec le milieu revêtent aussi une grande importance. Il doit être cet agent de relations publiques capable d'intégrer dans le processus éducatif tous les groupements et les personnes qui y sont impliquées.

Recommandation 2

Que les cours universitaires préparent des principaux d'école, qui répondent aux critères précédemment énumérés.

Non seulement, le principal doit-il maîtriser les grandes techniques administratives, mais il doit être cet animateur qui entraîne les intéressés à participer à la vie de l'école.

La formule d'éducation permanente doit être maintenue, afin que le principal puisse connaître les nouvelles techniques ou découvrir dans les sciences de l'administration et les sciences humaines. Des séminaires, des sessions de perfectionnement et des rencontres entre principaux où ceux-ci échangeraient sur les problèmes rencontrés dans leur milieu ou les nouvelles expériences entreprises aideraient beaucoup à améliorer leur compétence.

Recommandation 3

Que dans chaque école, le rôle du principal soit clairement défini.

Le principal sera alors reconnu pour son leadership, sa compétence et son efficacité. Son rôle sera perçu et accepté uniformément par tous ceux qui travaillent avec lui. Ainsi, bien des conflits et des désaccords seront résorbés et son autorité reposera sur une sorte de statut légal.

Recommandation 4

Que le rôle de chaque membre qui compose l'équipe administrative d'une école soit défini.

Chacun saura ce qu'il doit ou ne doit pas faire. Le degré d'autorité et les relations entre les responsabilités de chacun seront connus de tous.

C'est une tâche hardue qui attend les autorités scolaires; mais elles y gagneront en satisfaction, efficacité et efficacie.

Recommandation 5

Que le rôle du principal, de l'équipe administrative et des professeurs soit défini sur la base du consensus.

Autrement, l'insatisfaction demeurera. Plus le consensus sera élevé, plus les individus seront satisfaits. Le comportement et les résultats en seront d'autant meilleurs.

Là où la mésentente demeure, le principal devra négocier tout en s'armant de patience et de compréhension.

Recommandation 6

Que les normes d'évaluation du principal et des autres cadres administratifs soient établies à partir de fonctions définies selon une approche systémique.

Il est difficile de juger le rendement d'un individu sans critères de performance qui permettent de bâtir des normes d'évaluation. Les normes permettraient de porter un jugement beaucoup plus objectif. Elles rendront aussi possible l'identification de ses forces et de ses faiblesses, et permettront ainsi de s'améliorer.

Recommandation 7

Que le principal confie plus de responsabilités aux enseignants.

Il a été démontré dans cette recherche, que les professeurs pourraient exécuter plusieurs fonctions reliées au programme d'enseignement. Ceci valoriserait davantage l'enseignant et favoriserait

de ce fait une plus grande motivation et une amélioration de la qualité de l'enseignement. Le principal continuerait à jouer son rôle de leader du programme éducatif et demeurerait le premier responsable des fonctions qui y sont rattachées.

Recommandation 8

Que le principal respecte l'autonomie d'action des spécialistes qui oeuvrent dans son école.

Rien n'est plus désagréable pour un spécialiste tel un conseiller pédagogique, un orienteur, un psychologue ou autre que de subir l'intervention d'un supérieur administratif dans l'acte professionnel. Il semble que le rôle du principal devrait se limiter à la planification et au contrôle en collaboration avec les personnes responsables.

Recommandation 9

Que le principal établisse et maintienne une communication constante avec le comité d'école.

Le comité d'école devrait être le lieu commun où se discutent les problèmes de la vie courante de l'école. En établissant ces relations avec le comité d'école une coopération et une compréhension mutuelles s'établiraient. Ainsi, bien des critiques négatives, généralement non fondées, s'élimineraient, et le climat scolaire en serait plus agréable.

Recommandation 10

Que les autorités de la Commission Scolaire dé- inissent, en

collaboration avec le principal, la forme d'interrelations qui existera entre eux.

Il suffit, en fait, de savoir jusqu'où se situe l'autorité de l'un envers l'autre. Le principal est le premier responsable de son école, et il doit répondre de l'atteinte des objectifs devant la Commission Scolaire. Il doit posséder une grande autonomie d'action, et l'intervention des autorités supérieures dans la gestion de son école doit être évitée.

Recommandation 11

Que le principal établisse dans son école une gestion participative.

Cette forme de gestion contribue à créer une plus grande motivation chez le personnel et une ambiance de travail plus agréable.

Certaines conditions sont indispensables à une saine participation. Elles se résument comme suit:

1. une information formelle ou informelle concernant les activités ou les politiques de l'institution circulera dans tous les sens, à quelque niveau hiérarchique que ce soit;
2. un climat de confiance sera créé sans quoi l'information sera mal acceptée et mal diffusée;
3. une certaine forme de décentralisation administrative

qui confie plus de responsabilités au personnel, dans le cadre des compétences de chacun, sera établie;

4. des objectifs de travail planifiés, dirigés et contrôlés sont définis;
5. le rôle de chacun sera défini; ce qui évitera l'incohérence administrative et le chevauchement.

DESCRIPTION DES FONCTIONS, DES RESPONSABILITES, DU ROLE
DU PRINCIPAL D'ECOLE DE LA PROVINCE DE QUEBEC

Ce questionnaire tente de connaître les fonctions, les responsabilités et le rôle du principal d'école élémentaire et secondaire de la province de Québec. Le questionnaire se compose de trois parties: les renseignements généraux, la description des fonctions du principal, et votre collaboration personnelle aux dimensions administratives de l'organisation.

I- RENSEIGNEMENTS GENERAUX

Pour chacune des questions dans la colonne de droite, indiquez le chiffre correspondant à votre situation.

1. Quel est votre sexe?

1- Féminin

2- Masculin

1.

2. A quel groupe d'âge appartenez-vous?

1- 25 ans et moins

6- 46 à 50 ans

2- 26 ans à 30 ans

7- 51 à 55 ans

3- 31 ans à 35 ans

8- 56 à 60 ans

4- 36 ans à 40 ans

9- 61 et plus

5- 41 ans à 45 ans

2.

3. A quelle région économique appartenez-vous?

01- Bas St-Laurent-Gaspésie

06- Montréal

02- Saguenay-Lac St-Jean

07- Outaouais

03- Québec

08- Nord-Ouest

04- Trois-Rivières

09- Côte-Nord

05- Cantons de l'Est

10- Nouveau-Québec 3.

4. Quel est le titre officiel de votre poste?

1- Directeur général

5- Directeur adjoint

2- Directeur de l'école

6- Responsable d'école

3- Directeur adjoint à la
vie étudiante

7- Chef de groupe

4- Directeur adjoint à
l'enseignement

8- Professeur

9- Autre (spécifiez)

4.

5. A quel niveau travaillez-vous?

- 1- Élémentaire
- 2- Secondaire
- 3- Élémentaire et secondaire

5. ☐

6. Nombre d'années d'expérience comme administrateur à temps plein?

- 1- Moins d'une année
- 2- 1 à 4 années
- 3- 5 à 9 années
- 4- 10 à 14 années
- 5- 15 à 19 années
- 6- 20 années et plus

6. ☐

7. Nombre d'années de scolarité reconnues selon les normes actuelles de classification du ministère de l'éducation?

- 1- 14 années et moins
- 2- 15 années
- 3- 16 années
- 4- 17 années
- 5- 18 années
- 6- 19 années
- 7- 20 années et plus

7. ☐

8. Nombre d'élèves dans votre commission scolaire?

- 1- Moins de 4499 élèves
- 2- 4500 - 8999 élèves
- 3- 9000 - 11999 élèves
- 4- 12000 - 14999 élèves
- 5- 15000 élèves et plus

8. ☐

Seul le principal de l'école répond aux questions 9-10-11, les autres répondent immédiatement à la deuxième partie du questionnaire (question no 12).

9. Nombre d'élèves dans votre école?

- 1- Moins de 499 élèves
- 2- 500 - 1099 élèves
- 3- 1100 - 1999 élèves
- 4- 2000 - 3199 élèves
- 5- 3200 élèves et plus

9. ☐

10. Nombre d'administrateurs en éducation à temps plein dans votre école?

- 1- Un administrateur
- 2- Deux administrateurs
- 3- Trois administrateurs
- 4- Quatre administrateurs
- 5- Cinq administrateurs
- 6- Six administrateurs
- 7- Sept administrateurs
- 8- Huit administrateurs
- 9- Aucun administrateur

10. ☐

11. A combien d'école(s) êtes-vous rattaché(e)?

- 1- Une seule école
- 2- Deux écoles
- 3- Trois écoles
- 4- Plus de trois écoles

11. ☐

II- DESCRIPTION DES FONCTIONS DU PRINCIPAL

La deuxième partie de ce questionnaire comprend les fonctions qui tentent de cerner les responsabilités du principal d'école. Pour chacune des fonctions présentées ci-après, vous devez indiquer dans la colonne de gauche le numéro de la légende qui décrit le mieux, selon vous, l'ouvrage actuel du principal d'école. De plus, vous devez indiquer dans la colonne de droite le numéro de la légende qui décrit le mieux ce que devrait généralement faire un principal d'école.

LEGENDE

Actuellement, la
responsabilité du principal
est de:

Selon moi, le
principal devrait:

- 01- Exécuter cette fonction.
- 02- Etre la personne qui doit répondre de cette fonction devant les commissaires.
- 03- Etre la personne devant qui l'exécutant de cette fonction est responsable.
- 04- Collaborer indirectement à l'accomplissement de cette fonction en conseillant un ou plusieurs membres de l'organisation.
- 05- Prendre des décisions sur cette fonction lorsqu'elle lui est personnellement soumise.
- 06- Etre obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette fonction.
- 07- Etre obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette fonction.
- 08- Etre possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette fonction.
- 09- Modifier son rôle selon les situations de cette fonction.
- 10- Avoir très peu ou rien à voir avec cette fonction.

Exemple:

Actuel

0	1
---	---

Choisir les méthodes d'enseignement.

Devrait

0	3
---	---

PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT

<u>Actuel</u>			<u>Devrait</u>
<input type="checkbox"/>	12.	Identifier les besoins de la clientèle scolaire en regard des programmes d'enseignement.	12 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	13.	Etablir les objectifs du programme d'enseignement.	13 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	14.	Organiser le programme d'enseignement diffusé par l'école.	14 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	15.	Reviser le contenu du programme d'enseignement diffusé par l'école.	15 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	16.	Adapter les programmes d'enseignement à la clientèle scolaire.	16 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	17.	Améliorer l'enseignement diffusé à la clientèle scolaire.	17 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	18.	Choisir le matériel d'enseignement.	18 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	19.	Choisir les méthodes d'enseignement.	19 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	20.	Elaborer des politiques quant à l'utilisation des méthodes d'enseignement.	20 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	21.	Elaborer des politiques quant à l'utilisation des techniques audio-visuelles.	21 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	22.	Etablir la procédure d'acquisition des volumes, films, rubans magnétiques, diapositives et autre matériel requis.	22 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	23.	Etablir la procédure pour l'emploi du matériel d'enseignement.	23 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	24.	Structurer le programme d'enseignement avec l'horaire.	24 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	25.	Coordonner le programme d'enseignement et les locaux.	25 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	26.	Coordonner le programme d'enseignement et les tâches du personnel.	26 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	27.	Coordonner les programmes d'enseignement des différents niveaux. (élémentaire, secondaire, collégial).	27 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	28.	Planter au sein de l'école de nouveaux programmes d'enseignement pour des clientèles particulières.	28 <input type="checkbox"/>

Actuel		Devrait
<input type="checkbox"/>	46. Prévoir au sein de l'école le ou les conseillers pédagogiques nécessaires.	46 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	47. Sélectionner les conseillers pédagogiques travaillant à l'école.	47 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	48. Répartir les charges de travail du conseiller pédagogique travaillant à l'école.	48 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	49. Evaluer le rendement du conseiller pédagogique travaillant à l'école.	49 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	50. Accorder une promotion à un conseiller pédagogique travaillant à l'école.	50 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	51. Congédier un conseiller pédagogique travaillant à l'école.	51 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	52. Sélectionner le personnel de secrétariat de l'école.	52 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	53. Répartir les charges de travail du personnel de secrétariat de l'école.	53 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	54. Evaluer le rendement du personnel de secrétariat de l'école.	54 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	55. Accorder une promotion à un membre du personnel de secrétariat de l'école.	55 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	56. Congédier un membre du personnel de secrétariat de l'école.	56 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	57. Organiser un programme de perfectionnement pour le personnel de secrétariat de l'école.	57 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	58. Prévoir au sein de l'école le personnel d'entretien nécessaire.	58 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	59. Sélectionner le personnel d'entretien de l'école.	59 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	60. Répartir les charges de travail du personnel d'entretien de l'école.	60 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	61. Evaluer le rendement du personnel d'entretien de l'école.	61 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	62. Accorder une promotion à un membre du personnel d'entretien de l'école.	62 <input type="checkbox"/>

ActuelDevrait

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	63. Congédier un membre du personnel d'entretien de l'école.	63	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	64. Tenir à jour les dossiers du personnel de l'école.	64	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	65. Appliquer les clauses des conventions collectives concernant la juridiction de l'école.	65	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	66. Elaborer des politiques concernant le personnel de l'école.	66	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	67. Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine du personnel.	67	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	68. Le principal accomplit-il d'autres fonctions en regard du personnel de l'école?	68	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIE ETUDIANTE

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	69. Etablir les objectifs de la vie étudiante au sein de l'école.	69	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	70. Identifier les ressources (humaines, financières et matérielles) pour répondre aux besoins des étudiants.	70	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	71. Organiser, pour les étudiants de l'école, les services d'orientation.	71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	72. Organiser, pour les étudiants de l'école, les services de psychologie.	72	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	73. Organiser, pour les étudiants de l'école, les services sociaux.	73	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	74. Organiser, pour les étudiants de l'école, les services de pastorale.	74	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	75. Organiser, pour les étudiants de l'école, les services de santé.	75	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	76. Elaborer le calendrier scolaire.	76	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	77. Contrôler les retards et les absences des étudiants.	77	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ActuelDevrait

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	78. Faire le recensement des étudiants.	78	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	79. Tenir à jour les dossiers des étudiants.	79	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80. Elaborer des politiques concernant la vie étudiante.	80	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	81. Maintenir, dans l'école, la discipline chez les étudiants.	81	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	82. Sévir contre l'indiscipline chez les étudiants.	82	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C

C

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	83. Evaluer les services offerts aux étudiants.	83	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	84. Rencontrer individuellement des étudiants.	84	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	85. Renvoyer définitivement de l'école un élève.	85	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	86. Elaborer le programme d'activités étudiantes dans l'école.	86	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	87. Organiser des rencontres avec des équipes multidisciplinaires.	87	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	88. Organiser la surveillance des étudiants.	88	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	89. Organiser un programme d'activités socio-culturelles pour les étudiants.	89	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	90. Organiser les activités à caractère sportif dans l'école.	90	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	91. Organiser, pour les étudiants, des activités hors-classe.	91	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	92. Elaborer le budget de la vie étudiante.	92	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	93. Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de la vie étudiante.	93	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ActuelDevrait

<div><div></div><div></div></div>	94. Le principal accomplit-il d'autres fonctions au sujet de la vie étudiante?	94 <div><div></div><div></div></div>
-----------------------------------	--	--------------------------------------

FINANCES ET AFFAIRES

<div><div></div><div></div></div>	95. Faire les prévisions budgétaires de l'école.	95 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	96. Faire le contrôle budgétaire de l'école.	96 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	97. Administrer le budget de l'école.	97 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	98. Répartir les montants du budget selon les priorités de l'école.	98 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	99. Stipuler les normes pour l'équipement (mobilier, appareil, outillage...).	99 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	100. Stipuler les normes pour les achats de l'école.	100 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	101. Faire les réquisitions de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage...).	101 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	102. Faire les réquisitions de fournitures pour l'école (papeterie, menus articles...).	102 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	103. Distribuer l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage...).	103 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	104. Distribuer les fournitures de l'école (papeterie, menus articles...).	104 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	105. Faire l'inventaire de l'équipement de l'école (mobilier, appareil, outillage...).	105 <div><div></div><div></div></div>
<div><div></div><div></div></div>	106. Faire l'inventaire des fournitures de l'école (papeterie, menus articles ...).	106 <div><div></div><div></div></div>

Actuel

Devrait

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	107. Organiser l'entretien préventif de l'équipement.	107	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	108. Préparer les rapports financiers de l'école.	108	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	109. Organiser le secrétariat de l'école.	109	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	110. Evaluer le secrétariat de l'école.	110	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	111. Diriger la recherche et l'expérimentation dans le domaine de l'administration des finances et des affaires.	111	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	112. Le principal accomplit-il d'autres fonctions au sujet des finances et des affaires?	112	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BÂTIMENTS ET SERVICES

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	113. Identifier les besoins en ressources matérielles pour les différentes activités de l'école.	113	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	114. Planifier l'utilisation des bâtiments.	114	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	115. Organiser l'entretien des bâtisses.	115	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	116. Organiser l'entretien des terrains entourant les bâtisses.	116	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	117. Organiser la surveillance des terrains et des bâtisses.	117	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	118. Signaler, à qui de droit, les réparations et les améliorations nécessaires.	118	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	119. Diriger les politiques de sécurité dans les bâtiments.	119	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	120. Prévoir des modifications ou des réaménagements de locaux.	120	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<u>Actuel</u>			<u>Devrait</u>
<input type="checkbox"/>	121.	Prévoir le matériel nécessaire pour les différentes activités de l'école.	121 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	122.	Diriger les politiques de sécurité sur les terrains entourant les bâtisses.	122 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	123.	Organiser les activités de la cafétéria de l'école.	123 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	124.	Organiser le magasin scolaire.	124 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	125.	Organiser le transport des élèves.	125 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	126.	Travailler en relation étroite avec l'informatique.	126 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	127.	Diriger la recherche et l'expérimentation au sujet de l'administration des bâtisses et des services.	127 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	128.	Le principal accomplit-il d'autres fonctions au sujet de l'administration des bâtisses et des services?	128 <input type="checkbox"/>

RELATIONS ECOLE-MILIEU

<input type="checkbox"/>	129.	Etablir les objectifs de l'école en relation avec le milieu.	129 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	130.	Préparer des renseignements à distribuer au milieu desservi par l'école.	130 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	131.	Préparer des communiqués de presse pour les mass-média.	131 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	132.	Elaborer des plans de communication à l'intérieur de l'école.	132 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	133.	Rencontrer des personnalités du milieu desservi par l'école.	133 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	134.	Rencontrer divers groupements du milieu desservi par l'école.	134 <input type="checkbox"/>

ActuelDevrait

<input type="text"/>	<input type="text"/>	135. Organiser des réunions avec divers organismes régionaux.	135	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	136. Rencontrer en entrevue les parents des élèves.	136	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	137. Améliorer les moyens pour signaler aux parents le progrès des élèves.	137	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	138. Gérer la politique d'utilisation des divers services de l'école par des groupes autres que scolaires.	138	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	139. Voir à la mise en place du comité d'école.	139	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	140. Participer au fonctionnement du comité d'école.	140	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	141. Maintenir des relations avec des représentants venant d'autres institutions d'enseignement.	141	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	142. Elaborer des politiques lors des réunions de la table de gestion.	142	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	143. Elaborer des politiques lors des réunions du conseil d'école.	143	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	144. Diriger la recherche sur les relations école-milieu.	144	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	145. Le principal accomplit-il d'autres fonctions au sujet des relations école-milieu?	145	<input type="text"/>	<input type="text"/>

N.B. Si vous êtes principal, ne répondez pas aux questions 146 à 151.

III- VOTRE COLLABORATION

AUX DIMENSIONS ADMINISTRATIVES DE L'ÉCOLE

La troisième partie de ce questionnaire cherche à connaître votre collaboration face aux différentes dimensions administratives de l'école. Pour chacune des dimensions présentées ci-après, vous devez indiquer dans la colonne de gauche le numéro de la légende qui décrit le mieux votre collaboration actuelle, et dans la colonne de droite le numéro de la légende qui décrit le mieux la collaboration que vous devriez apporter.

LEGENDE

Actuellement ma
responsabilité est de:

Idéalement
je devrais:

- 01- Exécuter cette dimension.
- 02- Être celui qui doit répondre de cette dimension devant les commissaires.
- 03- Être celui devant qui, exécutant de cette dimension est responsable.
- 04- Collaborer indirectement à l'accomplissement de cette dimension.
- 05- Prendre des décisions sur cette dimension lorsqu'elle m'est personnellement soumise.
- 06- Être obligatoirement consulté(e) avant une prise de décision sur cette dimension.
- 07- Être obligatoirement averti(e) de la décision prise quant à cette dimension.
- 08- Être possiblement appelé(e) à participer à un échange d'opinions sur cette dimension.
- 09- Modifier mon rôle selon les situations de cette dimension.
- 10- Avoir peu ou rien à voir avec cette dimension.

Actuel

- | | | |
|------|---|-----|
| 146. | Administrer le programme de l'école. | 146 |
| 147. | Administrer le personnel de l'école. | 147 |
| 148. | Administrer la vie étudiante de l'école. | 148 |
| 149. | Administrer les finances et les affaires de l'école. | 149 |
| 150. | Administrer les bâtisses et les services de l'école. | 150 |
| 151. | Administrer les relations entre l'école et le milieu. | 151 |

Devrais

Merci de votre précieuse collaboration.

Paul Laurin, Ph.D.
Université du Québec à Trois-Rivières
C.P. 500, Trois-Rivières.