

# ***Une histoire collective inachevée...***

## ***Le département GEF***

*Guy Pelletier, Ph.D.*

Professeur associé

Version du 4 novembre 2022

*Édition revue et augmentée*

## Table des matières

Avant-propos.....	3
Introduction .....	3
De la première génération .....	3
Les inspecteurs d'écoles.....	4
Les directions d'établissement scolaire.....	5
Un avenir incertain... ..	6
Mai 1968... Une fin annoncée?.....	7
La maîtrise en éducation .....	8
Le profil administration scolaire.....	8
Le temps des pionniers .....	10
D'une nouvelle génération à une autre.....	16
Des deux premières décennies du 21 <sup>e</sup> siècle... ..	18
Le début d'un temps nouveau .....	18
Les nouvelles frontières .....	20
Conclusion... ..	22
Références.....	23

+++++

## Remerciements

La démarche réalisée a pu bénéficier de plusieurs sources documentaires, dont les travaux effectués par Guy Stringer (1994, 2007) lors de la rédaction de ses deux ouvrages sur la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke. André Reid et Denis Massé ont aussi déposé plusieurs documents d'une grande pertinence pour baliser certaines étapes historiques du secteur. Plusieurs collègues retraités ont contribué à rappeler l'importance de certains événements et le sens à accorder à ces derniers. Je tiens à remercier sincèrement toutes ces personnes ainsi que celles et ceux qui ont contribué généreusement à la réalisation de ce projet.

Enfin, on notera que le style de ce texte est celui du récit et qu'il ne se limite pas à la description « technique » d'événements ou de faits temporels. Plusieurs passages sont analytiques et interprétatifs. Écrire un récit c'est s'engager dans la production de sens, c'est repérer le passé, l'analyser et le traduire dans une interprétation signifiante pour les personnes d'aujourd'hui.

Je vous souhaite une lecture agréable

*Guy Pelletier*, professeur associé

Courriel : [guy.pelletier@usherbrooke.ca](mailto:guy.pelletier@usherbrooke.ca)

## **AVANT-PROPOS**

L'origine de ce texte a été la quête de l'apparition du champ d'études et de formation en gestion de l'éducation au sein de l'Université de Sherbrooke. Si 1969 est une date importante dans notre histoire collective puisqu'il s'agit, pour la première fois, de l'utilisation à l'Université de l'appellation de « maîtrise en administration scolaire », d'autres événements historiques, situés en amont et en aval, méritent aussi d'être soulignés. Les entrevues réalisées et la documentation consultée ont permis la rédaction du présent texte. Bien que les informations recueillies aient été l'objet de triangulation de validation lorsque cela a été possible, comme le souligne le titre de ce document, la démarche réalisée a aussi un caractère inachevé. Il n'a pas toujours été facile aux témoins du passé de se rappeler exactement certains événements et leur datation temporelle. Par ailleurs, plusieurs ignoraient l'histoire du secteur avant leur arrivée en poste et, souvent pour eux, « l'histoire » débute avec leur entrée en fonction. Une réalité bien compréhensible... Comme le signalera l'un d'entre eux, avant c'était la « préhistoire ». Cette observation est d'une grande justesse. La distinction entre « l'histoire » et la « préhistoire » est l'existence d'un récit sur les événements réalisés et les faits observés. La préhistoire n'a pas d'écriture, elle n'a pas de récit.

Ce projet d'écriture cherche à participer à la mise en lumière de ce récit.

## **INTRODUCTION**

Dès sa création en 1954, l'Université de Sherbrooke intervient dans la formation du personnel de l'éducation. C'est la Faculté des arts qui assume ces programmes de formation, mais rapidement on ressent le besoin au sein de celle-ci de créer un Institut de pédagogie pour les programmes de baccalauréat en pédagogie, la licence et la maîtrise dans ce domaine. En 1961 est créée la Faculté de pédagogie<sup>1</sup> qui deviendra l'année suivante, soit en 1962, la Faculté des sciences de l'éducation (FSE) puis, en 1981, la Faculté d'éducation.

Dans le cadre de ce texte, nous limiterons notre analyse à la naissance et à l'évolution des programmes d'études en gestion de l'éducation et de la formation. À l'UdeS, ces programmes sont apparus bien avant la création d'une unité facultaire spécifiquement destinée au développement et à la prestation de ces derniers.

## **DE LA PREMIÈRE GÉNÉRATION**

Parmi les spécificités estriennes, du développement du champ d'études et de pratiques professionnelles en gestion de l'éducation est que celui-ci, dès ses origines, s'est déployé en étant particulièrement attentif aux demandes tant des milieux de la pratique que des organisations scolaires,

---

<sup>1</sup> À titre de référence, c'est en 1965 que la Faculté des sciences de l'éducation fut fondée à l'Université de Montréal.

y compris le ministère de l'Éducation et ses constituantes. Les cas présentés ci-après des inspecteurs d'écoles et des directions d'établissement scolaire en témoignent.

## Les inspecteurs d'écoles

À la demande d'inspecteurs d'écoles, la FSE crée en février 1962 un programme de licence<sup>2</sup> en pédagogie option supervision scolaire<sup>3</sup>. Le programme comporte 30 crédits de cours et 30 crédits de travaux hors cours (dont l'élaboration d'une thèse et la passation d'un examen synthèse). Les inspecteurs désiraient que l'appellation du programme soit « licence en administration scolaire ». Mais, la direction de la Faculté décline cette demande en faisant remarquer qu'il y avait visiblement une « fausse représentation ». En effet, il n'y a pas de cours dans le domaine... Le programme est composé de 12 crédits de cours de psychologie, de 10 crédits de cours d'initiation à la recherche et de 8 crédits d'information scolaire. Le programme de trois années débute en février 1963 et la première cohorte regroupe 20 inspecteurs d'écoles des 140 de la province de Québec.

À l'automne 1966, les inspecteurs inscrits au programme remettent en question l'existence d'une thèse au sein de celui-ci et demandent de la remplacer par des cours appropriés. La problématique soulevée est probablement associée à la nature de la formation universitaire destinée à des professionnels en exercice qui ne sont pas inscrits dans une démarche visant à occuper un emploi au sein d'une université. Stringer qui a porté une attention particulière à ce sujet écrit (1994 : 120) :

« Le Conseil de la Faculté décide de maintenir les exigences précisées au début des études. Le rapport de la réunion donne trois raisons pour justifier cette décision : les inspecteurs ont accepté les exigences de la recherche scientifique et la Faculté a favorisé la recherche en organisant pour eux des sessions intensives de cours; "il est apparu évident", tout au long des activités réalisées depuis le début des cours, que certains d'entre eux ne pourraient pas terminer leur recherche : "la thèse devient donc un critère de sélection"; finalement, accepter leur proposition dévaloriserait cette licence par rapport aux autres licences ou pour utiliser les mots précis du rapport "dans le contexte actuel des licences". »

Après la rigueur des échanges que l'on peut anticiper, car le corps d'inspection n'est pas constitué d'étudiants sans expérience ou d'enseignants novices et il constitue une élite au sein du système éducatif, Stringer signale (1994; 120) :

« À l'occasion d'une discussion sur le rejet d'une « thèse déposée par un groupe d'inspecteurs » parce qu'elle ne répondait « pas aux critères d'un travail scientifique pour l'obtention d'une licence en pédagogie, grade postulé par les messieurs les inspecteurs », le Conseil a pris la décision suivante : « la Faculté offrira à tous les inspecteurs inscrits à ce programme de licence, le choix entre les nouveaux

---

<sup>2</sup> La « licence » était le premier grade universitaire après le « baccalauréat » de l'époque. Les programmes conduisant à ces baccalauréats étaient dispensés par les séminaires et les collèges classiques (Baccalauréat ès arts) ou les écoles normales (Baccalauréat en pédagogie). Ces programmes étaient toutefois sous la supervision des universités, généralement des Facultés des arts. Selon les années, le baccalauréat était obtenu après 14 ou 15 ans d'études régulières. Un programme de licence correspondait le plus souvent à deux années d'études à temps complet. La détention d'un baccalauréat était le premier critère d'admission à la licence.

<sup>3</sup> Au sein de la Faculté l'appellation « supervision scolaire » a progressivement été remplacée par celle de « supervision pédagogique », mais l'intitulé du diplôme ne fut pas modifié comme il l'a été observé à la liste des diplômés de 1968 (Stringer, 1994 : 80).

grades de baccalauréat ès sciences de l'éducation et maîtrise ès sciences de l'éducation; le premier titre ne comportant pas de thèse, le second exige une thèse en conformité avec les exigences d'une recherche scientifique graduée. »

Avec l'abolition du corps d'inspection en 1967, l'avenir de ce programme était devenu sans lendemain.

## **Les directions d'établissement scolaire**

Dans la foulée du lancement des travaux de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (Rapport Parent), la Fédération provinciale des principaux d'écoles du Québec (FPPE) élabore dès 1961 un projet de formation/perfectionnement à l'égard de ses membres. Le Comité catholique du Conseil de l'instruction publique adopte en mars 1963<sup>4</sup>, le programme de 30 crédits de la FPPE intitulé « Cours du Certificat d'aptitude à la direction des écoles ». Selon Maurice Fortin, qui fut Président de la FPPE (devenue la FQDE) de 1966 à 1972, le programme a connu un très grand succès, mais il déplore le fait que « lorsque la Fédération s'est adressée en 1960 aux universités du Québec afin d'avoir des cours en administration scolaire pour le personnel de direction des écoles, aucune d'elle ne pouvait répondre à la demande » (propos rapporté par Barnabé et Toussaint, 2002 : 351). Selon Fortin, on estime à plus de 3000<sup>5</sup>, les personnes ayant participé à ces activités de formation qui se déroulaient dans une douzaine de centres du Québec.

Les cours du programme de la FPPE débutent en juillet 1963 à la FSE. Bien que celle-ci n'a pas un engagement redevable au sein du programme, ce sont des professeurs de la Faculté qui y interviennent de façon significative. Le programme est sanctionné par le MEQ<sup>6</sup> et doit comporter 240 heures d'études, dont 150 heures de matières obligatoires et 90 heures se répartissant dans trois cours au choix (30 heures/cours). Sur les 240 heures obligatoires, uniquement 30 heures sont consacrées à la fonction de gestion de l'éducation : le cours « Principes d'administration scolaire et rôle du directeur d'école ». Parmi les trois cours au choix, on retrouvait la technique de supervision ainsi que les principes fondamentaux et les objectifs dans l'élaboration d'un programme d'étude.

À la demande des directeurs d'école pour une formation universitaire reconnue qui tienne compte des engagements et des apprentissages déjà réalisés, le Conseil de la FSE accepte en août 1966<sup>7</sup> : « le principe d'un programme spécial de licence en pédagogie favorisant les directeurs et principaux d'écoles qui détiennent le Baccalauréat en pédagogie et le Diplôme d'administration scolaire dont le programme a été sanctionné par le ministère de l'Éducation ».

Après des débats et des ajustements qui eurent cours au sein de la FSE, le programme fut accepté par le Conseil universitaire et le Conseil d'administration de l'UdeS. Pour être admis au sein du programme, les candidats devaient détenir un Baccalauréat en pédagogie et avoir réussi les 30 crédits du Diplôme

---

<sup>4</sup> Référence de Stringer (1994 :117, note 89) : Procès-verbal de la réunion des 20 et 27 mars 1963 du Comité catholique du Conseil de l'instruction publique. Résolution 4, p. 602.

<sup>5</sup> Il s'agit probablement des inscriptions à des cours et non pas à l'ensemble du programme. Nous n'avons pas trouvé de documents permettant d'éclairer mieux le sujet.

<sup>6</sup> Référence de Stringer (1994 :117, note 90) : Procès-verbal de la réunion des 20 et 27 mars 1963 du Comité catholique du Conseil de l'instruction publique. Appendice C, p. 628.

<sup>7</sup> Référence de Stringer (1994 :118, note 92) : Rapport du Conseil de la Faculté des Sciences de l'Éducation, 9 août 1966, résolution 4. \* Souligné dans le texte.

en administration scolaire de la FPPE. Le programme de licence en pédagogie à l'intention des directions d'école se distinguait peu de celui destiné aux inspecteurs et plusieurs cours avaient les mêmes appellations que ceux du programme de la FPPE sanctionné par le MEQ. Fait particulièrement intéressant pour l'époque, mais encore plus aujourd'hui, la FSE de l'UdeS reconnaissait et validait au sein de son programme une équivalence de 15 crédits pour des activités de formation réalisées par la FPPE. En somme, des activités de formation, dispensées par une association professionnelle, étaient reconnues comme contributives à un programme universitaire à orientation professionnelle.

Le programme de 65 crédits est donc composé de 15 crédits validés de la FPPE, 40 crédits de cours théoriques (formation à la recherche (12cr); supervision scolaire (12cr); cours généraux<sup>8</sup> (16 cr) et de 10 crédits de travaux hors cours ou de travaux pratiques. À partir d'avril 1967, les directeurs n'ayant pas complété le programme de la FPPE pourront être admis avec exigence de cours préalables de la part des détenteurs du Baccalauréat en pédagogie.

Le programme de formation des directeurs d'école de l'UdeS suscita un grand intérêt qui dépassa le territoire estrien. À la demande du Collège de Jonquière, la FSE commença à dispenser ce programme à l'été 1967 pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et elle aura aussi une demande en ce sens d'un groupe de directeurs de la région métropolitaine de Montréal (Stringer, 1994 : 119).

## UN AVENIR INCERTAIN...

Comme au sein de plusieurs autres institutions universitaires, le tournant des années 1960/1970 fut des années de questionnements et de bouleversements majeurs au sein de l'UdeS et de sa FSE. Parmi ces remises en question, la nature même de sa mission, de ses responsabilités, de sa structure, de sa départementalisation et de son mode de fonctionnement fut profondément questionnée. C'était la période de la passation de la formation des enseignants des écoles normales aux universités. Toutefois, dans les limites de ce texte, nous nous limiterons aux programmes de formation en gestion de l'éducation et de la formation.

L'état de « crise » rencontré avec les inspecteurs suscitait vraisemblablement des « inquiétudes » à l'égard des directions d'écoles qui poursuivaient un programme assez similaire. De plus, comme c'était le cas pour les inspecteurs, la provenance des clientèles étudiantes de directions d'écoles n'était pas limitée au territoire usuel de proximité de l'UdeS. Cette situation suscite de plus en plus de « questionnements » de la part d'autres institutions universitaires qui n'apprécient guère la présence de l'UdeS sur « leur territoire », mais aussi à l'interne où les cours hors campus suscitent des « réserves » au regard de leur « qualité », notamment par leur éloignement de la bibliothèque universitaire.

Face à une demande de modifications de la licence en pédagogie « option administration/supervision scolaire », en février 1968, le Conseil décida<sup>9</sup> de mettre entre parenthèses toutes décisions à l'égard de ce programme afin :

« a) d'établir la provenance géographique des candidats inscrits;

---

<sup>8</sup> On signale des cours de psychologie, d'éducation comparée et d'organisation scolaire.

<sup>9</sup> Référence de Stringer (1994 :118, note 92) : Rapport du Conseil de la Faculté des Sciences de l'Éducation, 6 février 1968, résolution 3.

b) de préciser l'orientation que doit se donner la Faculté, compte tenu du fait que les Universités de Montréal et Laval ont, depuis, offert un programme d'études équivalent et que les centres extérieurs et certains professeurs pressentis pour assurer la réalisation du programme à Sherbrooke pourraient être liés par des droits appartenant aux deux universités en question ».

L'on peut présumer qu'au sein d'un contexte difficile où la FSE doit rapidement accueillir et former dans de nouveaux baccalauréats – qui ne sont plus des licences à forte teneur de recherches – de nouvelles générations d'étudiants sortants des cégeps dans le cadre d'une formation initiale à l'enseignement et que la maîtrise devient maintenant le « premier diplôme de recherches », que faire d'un programme de niveau maîtrise, destiné à des personnes en postes de direction ou anticipant le devenir, qui peut difficilement ne pas être à « forte teneur professionnelle ». Par ailleurs, le Département de psychologie qui occupait des espaces curriculaires importants dans les programmes de licences quitte la FSE en juin 1968 pour la Faculté des arts. Bref, des inquiétudes bien légitimes et il en aura fallu de peu, de très peu, pour que l'UdeS abandonne dès cette période les programmes de formation en gestion de l'éducation et de la formation.

### **Mai 1968... Une fin annoncée?**

Depuis la conclusion de l'entente du début des années 1960 avec la FPPQ, la situation de la formation des dirigeants de l'éducation au Québec a changé. Les Universités de Montréal et de Laval offrent maintenant des programmes de formation qui, de l'avis du doyen de la FSE en mai 1968, peuvent être « une formule équivalente (et peut-être supérieure) de formation, qui peut désormais attirer la majorité des étudiants qui s'étaient à l'origine établis candidats à notre licence ». Stringer, qui a analysé les documents de cette période, écrit (1994 : 208) : « En mai 1968, le doyen de la Faculté écrit à tous les membres du Conseil pour leur demander de répondre d'urgence à la question suivante : « Accepteriez-vous que la Faculté mette fin au programme qu'elle lançait l'an dernier en vue de fournir aux principaux et directeurs d'école les programmes les conduisant à une licence en pédagogie? ». Sans conteste, une fin est annoncée...

### **Une contestation réussie...**

À l'automne 1969, le programme de licence de pédagogie option supervision scolaire a 29 étudiants et il est l'objet de demandes et de défis multiples. La direction de la Faculté ressent la nécessité de revoir l'organisation des cours et de modifier de façon majeure les contenus. Au point même que l'existence du programme demeure dans un état de survie depuis les événements de mai 1968<sup>10</sup>. C'est alors que cinq étudiants admis au programme à l'été 1967 et qui vivent ces événements « demandent, entre autres modifications, celles de ramener la licence à soixante crédits et de donner trente crédits en équivalence (au lieu de 15) pour les cours suivis avec la Fédération des principaux du Québec » (Stringer, 1994 : 208). Une véritable saga de l'histoire des programmes en gestion de l'éducation à l'UdeS s'en suit entre les étudiants, le doyen et son équipe, le Comité exécutif, le Conseil de la Faculté et le Conseil

---

<sup>10</sup> Il est probable que les programmes en gestion de l'éducation auraient été abandonnés n'eût été du succès rencontré auprès des étudiants/professionnels en exercice. Ainsi, en 1968, il y avait 74 diplômés de la licence en pédagogie option supervision scolaire, en 1969, huit et en 1970, trois. À partir de 1969, les étudiants optaient pour la nouvelle maîtrise en administration scolaire.

d'administration de l'UdeS. Finalement en mars 1970, les membres du Conseil exécutif s'engagent dans une nouvelle réflexion sur le sujet. Six constats sont formulés dont trois qui attirent particulièrement l'attention de Stringer (1994 : 209) :

- « — la majorité des étudiants aurait 39 crédits à faire pour compléter ce programme de licence en pédagogie, option supervision scolaire;
- la Faculté aurait à bâtir de toutes pièces les 30 crédits-cours qui ne sont pas actuellement offerts dans ses programmes réguliers;
- — à la demande de la Fédération des Principaux et d'un certain nombre d'étudiants inscrits au programme de licence, la Faculté a accepté de réévaluer ce programme pour en arriver à offrir un nouveau programme de maîtrise en éducation, option administration scolaire. »

À la suite de ces constats, les autorités facultaires décident de mettre fin à la licence en pédagogie destinée aux directions d'écoles. Cette décision est contestée en Cour supérieure par cinq étudiants inscrits au programme pour plusieurs motifs, dont le non-respect de l'engagement à leur égard de l'UdeS dans les suites de leur inscription à ce dernier. Plus spécifiquement, en référant au texte officiel des motifs soulevés, Stringer signale (1994 : 209-210) que l'UdeS : « n'a pas respecté son programme aux termes de (leur) inscription » et « ne s'est pas conformée aux normes qui régissent ou devrait régir une institution de haut savoir » et elle « devait permettre aux demandeurs de terminer leurs études selon les exigences du programme en vigueur au moment de l'inscription ».

Le juge a entièrement donné raison aux étudiants contestataires et a condamné l'UdeS à leur payer des dommages et intérêts... et à maintenir le programme concerné.

## LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION

L'arrivée des nouveaux baccalauréats ès sciences de l'éducation, l'abandon et/ou la transformation des licences en maîtrise en éducation obligent de se questionner sur ce « nouveau diplôme ». Deux champs d'études et de formation de la FSE de l'UdeS sont l'objet d'un « questionnement particulier » : les conseillers d'orientation et les gestionnaires de l'éducation. Pour ces deux clientèles, la nouvelle maîtrise en éducation qui devait par essence avoir une forte teneur en recherche s'avère peu adaptée à la réalité professionnelle de ces étudiants. Dans les deux cas, les programmes doivent être conçus comme étant une préparation et un accompagnement à l'insertion dans une fonction spécifique de travail<sup>11</sup>. Particulièrement dans le cas de la gestion de l'éducation, ce constat allait avoir des conséquences sur le statut de ce champ d'études et de formation au sein de la Faculté et d'une « certaine marginalité » de ce dernier.

### Le profil administration scolaire

En juillet 1969, une première version du programme de maîtrise en éducation (option administration scolaire) est déposée. Le projet vise à répondre à l'évolution des besoins et des demandes dans le

---

<sup>11</sup> Avec la création du Baccalauréat en orientation, la situation de ce secteur est devenue différente du secteur de la gestion de l'éducation et de la formation qui n'a pas de programmes de premier cycle. Pour les programmes du Secteur de l'information scolaire et professionnelle devenu celui de l'orientation voir, entre autres, Stringer (1994 : 204-206)



domaine et constitue, à maints égards, une réorientation majeure des pratiques antérieures. Le programme déposé répond aux orientations du Comité de travail<sup>12</sup> présidé par le vice-doyen Guy Stringer dont la recommandation générale était la suivante<sup>13</sup> : « Mettre sur pied, en collaboration avec la Faculté d'administration... un programme de maîtrise en administration scolaire (M.Éd.) destiné aux principaux d'écoles actuels ou éventuels... à temps partiel, si possible, à partir de septembre 1969. » Le Comité de travail est très explicite sur la nature et les orientations d'un tel programme<sup>14</sup> : « — une M.Éd. n'est pas orientée vers la recherche proprement dite, mais plutôt vers l'acquisition et le perfectionnement d'un certain nombre de connaissances applicables à l'ensemble des tâches d'un principal : — une analyse des programmes de 33 annuaires d'universités canadiennes et américaines a permis de dégager les cours les plus fréquemment offerts dans des programmes analogues ».

Le programme est géré par un comité pédagogique conjoint entre la FSE et la Faculté d'administration et il est dirigé par André Reid alors secrétaire de la FSE. En somme, le nouveau programme est rattaché à la haute direction de la faculté et non pas à un département.

Le programme est composé de 36 crédits de cours à raison de six crédits par cours et se termine par la rédaction d'un mémoire de maîtrise<sup>15</sup>. Le nouveau programme n'accorde plus aucune équivalence pour les cours dispensés tant par le ministère de l'Éducation que par la FPPE. De plus, la Faculté ne tiendra plus compte dorénavant, lors de l'étude des dossiers d'admission, des apports du programme de formation de la FPPE. Quant au mémoire, son statut dans une maîtrise professionnelle en administration scolaire demeure pour l'instant imprécis.

En peu de temps, le « nouveau » programme de maîtrise en administration scolaire de 1969 est complètement revu. En effet, dès 1971, les cours sont ramenés à des unités de trois crédits afin de permettre beaucoup plus de souplesse dans l'organisation et le développement du programme<sup>16</sup>. Enfin, le « mémoire » est transformé en « rapport de fin d'études ». Mais, ces dernières modifications ne sont pas suffisantes pour pérenniser un programme qui dans sa mouture de 1969 a visiblement peu tenu compte de l'expérience acquise au cours des années 1960 ainsi que des partenariats et des réseaux établis<sup>17</sup> avec les associations et les milieux de la pratique professionnelle. Par ailleurs, le programme de 1969 était fortement influencé par celui de l'Université d'Alberta qui a été la matrice première du programme de l'UdeM dans le domaine (Barnabé, Toussaint, 2002 : 196-197). Or, les deux institutions universitaires avaient développé plusieurs pratiques très différentes au cours des années 1960. Par

---

<sup>12</sup> Le Comité de travail était composé de plusieurs membres dont des représentants de la Fédération des principaux du Québec, de la Commission des écoles catholiques de Montréal et de l'Université de Montréal (Stringer, 1994 : 212).

<sup>13</sup> Référence : Stringer (1994 : 211)

<sup>14</sup> Référence : Stringer (1994 : 211)

<sup>15</sup> Le programme comporte trois cours obligatoires de 6 crédits : Principes d'administration scolaire, Gestion du personnel scolaire, Organisation des programmes; deux cours à option dans deux secteurs : Financement de l'éducation, Systèmes scolaires, Sociologie de l'administration scolaire, Principes d'aménagement scolaire; et un cours obligatoire parmi les suivants : Problèmes administratifs de l'enseignement aux niveaux présecondaires... ou de l'enseignement primaire... ou de l'enseignement secondaire. Source Stringer (1994) p. 212.

<sup>16</sup> Le nouveau programme comporte quatre cours obligatoires (12 cr), huit cours au choix (18 cr) à sélectionner parmi les orientations suivantes : administration des ressources humaines (7 cours prévus) et administration matérielle et financière (5 cours prévus). L'étudiant peut aussi choisir d'autres cours approuvés au sein la Faculté. (Stringer, 1994 : 213)

<sup>17</sup> En fait, en 1973, la clientèle du programme en gestion de l'éducation était pratiquement réduite à celle de Sherbrooke et de ses environs, ce qui n'était pas le cas lors de d'expansion des années 1960.

ailleurs, le partenariat établi avec la Faculté d'administration s'est visiblement avéré complexe à réaliser pour différentes raisons. De fait, la localisation organisationnelle même de l'administration scolaire au sein de l'Université a constitué un enjeu non négligeable. Est-ce que l'administration scolaire n'est que l'un des multiples champs d'application de l'administration générale dont la tutelle des programmes relève de la Faculté d'administration ou a-t-elle sa spécificité distinctive qui fait en sorte que cette dernière relève de la Faculté des sciences de l'éducation? Dès le début des années 1970, il en aura fallu de peu pour que la gestion de l'éducation à l'UdeS soit en partie ou intégralement transférée à la Faculté d'administration. Si cela n'avait pas été du vigoureux plaidoyer d'André Reid à l'époque et du soutien des étudiants et des associations professionnelles l'avenir aurait été tout autre...

Ce premier projet de maîtrise en administration scolaire répondait à une réelle et forte demande de formation. Ainsi en 1972 sur les 18 diplômés de M.Éd. de l'UdeS, 17 l'étaient en administration scolaire et un seul en pédagogie; en 1973, la totalité des diplômés de la M.Éd., soit 21 personnes, a réalisé des études en administration scolaire; en 1974, des 28 diplômés de la M.Éd. 25 sont en administration scolaire. Une telle réussite permit la poursuite d'engagement de ressources professorales en gestion de l'éducation.

Toutefois, le plus grand défi était maintenant de construire et de développer des programmes originaux et innovateurs en gestion de l'éducation qui s'ancraient dans les milieux de la pratique professionnelle et répondaient aux besoins de développement d'expertise du personnel de direction du système éducatif.

## LE TEMPS DES PIONNIERS

Avec l'expérience du premier projet de maîtrise administration scolaire et la compétition accrue d'autres universités dans le domaine, il fallait reconsidérer un certain nombre de pratiques. Rappelons que l'orientation donnée à la M.Éd., lors de sa création, avait marginalisé l'étroite collaboration avec les milieux de la pratique professionnelle. Par ailleurs, l'ouverture sur le territoire québécois qui avait marqué la réussite de la licence en pédagogie option supervision scolaire de la décennie précédente n'existait plus.

Au printemps 1974, Denis Massé<sup>18</sup> est engagé comme professeur en administration scolaire. Il arrivait de l'ÉNAP et, antérieurement, il avait été professeur à l'Université de Montréal où son expérience de l'enseignement universitaire avait été entrecoupée par des études doctorales complétées à l'Université d'Edmonton en Alberta. Son premier mandat consiste à réévaluer le programme de maîtrise en son entier, étant donné que de plus en plus de personnes voulaient s'y inscrire et que le nombre de crédits de tous les programmes de deuxième cycle universitaire devait être porté à quarante-cinq, suite à une recommandation du Conseil des universités en ce sens. L'évaluation réalisée au cours de l'année 1974-1975 a conduit à des modifications majeures. L'orientation même du programme est changée. Dorénavant, la concertation avec le milieu scolaire, la réponse aux besoins de ses gestionnaires et l'évolution de leur pratique professionnelle doivent guider la conception même du programme et le contenu des activités pédagogiques. Le nombre de crédits obligatoires est de 45 cr, comprenant un essai de 6 cr, et de 9 cr de cours au choix.

---

<sup>18</sup> Voir son intéressant témoignage publié le 6 novembre 2008 sur Web de l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ) intitulé « Le transfert intergénérationnel : capitaliser et renouveler l'expertise en gestion publique ».

Les changements engagés constituent une véritable révolution paradigmatique en regard de la conception traditionnelle des programmes de formation universitaire en gestion de l'éducation. L'UdeS rompt avec le modèle dominant, comme celui promu par l'Université d'Alberta, et remplace la « logique culturelle » qui prévaut par une « logique professionnelle » dans la conception de sa formation en gestion de l'éducation<sup>19</sup>. Le but de la formation est d'abord d'habiliter les participants à la fonction de direction et au développement de leurs compétences d'analyse et d'intervention au sein de leur pratique professionnelle, et non pas, d'abord de les instruire des différents courants d'idées, d'approches diverses et de méthodologies de la recherche. Dans cette perspective, les liens étroits avec les milieux de pratiques professionnelles et leurs représentants sont essentiels. Enfin, la formation continue – appelée souvent à l'époque le « perfectionnement » – constitue une intéressante porte d'entrée dans une démarche progressive et pérenne d'apprentissage mutuel tant pour les étudiants que pour l'équipe professorale. À cet effet, de 1975 à 1980, l'UdeS offre les deux premiers programmes d'introduction à la fonction pour les nouvelles directions d'école secondaire et élémentaire (PIDES et PIDEL). Pas moins de 200 d'entre elles s'inscrivent à ces programmes. Les étudiants proviennent de toutes les régions du Québec. Le programme est composé de quatre sessions de trois jours réparties sur une année scolaire. Les programmes allient des contenus théoriques portant sur les processus, les fonctions et les activités de gestion d'une direction d'école avec les préoccupations professionnelles des participants. Les groupes constituent des laboratoires d'échange entre pairs, accompagnés par des formateurs, sur les défis rencontrés au sein de la pratique de direction d'un établissement scolaire. Chaque personne inscrite au programme ainsi que son supérieur hiérarchique sont visités à deux reprises afin d'assurer un suivi et un soutien personnalisés. Ces programmes sont offerts et financés<sup>20</sup> par le MEQ jusqu'en 1980-1981 et ils sont considérés comme de la formation non créditée. Éric Deschênes, diplômé de la maîtrise en administration scolaire de l'Université de Sherbrooke, est engagé comme professeur pour intervenir dans ces programmes de formation qui suscitent un intérêt grandissant. Il y œuvrera jusqu'à son départ en 1986.

L'année 1974-1975 marque aussi la création du « Secteur administration scolaire » qui est rattaché au Département de pédagogie puis il est associé au Secteur d'orientation professionnelle. Le Département d'orientation professionnelle et d'administration scolaire (OPAS) est donc créé. Il prendra, par la suite en 1996, l'appellation de Département d'orientation professionnelle et de la gestion de l'éducation et de la formation (OPGEF).

Il est à noter que, dès 1976, un département essentiellement consacré à l'administration de l'éducation a failli exister au sein de la Faculté. En effet, les instances facultaires de l'époque avaient accepté un tel projet et l'avaient soumis au Conseil universitaire. Ce dernier refuse la demande « à cause du petit nombre de professeurs à plein temps dans ce programme ». L'avis du Conseil<sup>21</sup> est donc que le programme continue à être rattaché au Département de pédagogie en indiquant : « Les modalités de fonctionnement et du statut particulier de ce programme, s'il y a lieu, sont laissées à la discrétion du Département qui peut proposer d'en faire un secteur autonome ».

---

<sup>19</sup> Sur cette problématique, voir, entre autres, à ce sujet Guy Pelletier (Éd.) (1999) *Former les dirigeants de l'éducation*. Paris, Bruxelles : De Boeck Université.

<sup>20</sup> Le financement était de quelque 34,000 à 35,000\$ par cohorte.

<sup>21</sup> Rapport du Conseil de la Faculté des sciences de l'éducation, le 9 septembre 1976, résolution 1675,

De fait, assez rapidement le Secteur administration scolaire bénéficia de cette autonomie et celle-ci fut maintenue lors de son regroupement avec l'orientation professionnelle. Suivant les témoignages recueillis, les deux secteurs fonctionneront chacun avec une très grande autonomie jusqu'à ce qu'ils deviennent officiellement des départements distincts en 2004. Cette large autonomie permet la création de nouveaux programmes très innovateurs.

En 1976, avec l'arrivée de Jean-Claude Bachand, un programme de perfectionnement pour les responsables des approvisionnements au sein des commissions scolaires et des collèges du Québec est créé. Quatorze sessions de formation non créditée sont offertes entre octobre 1976 et mai 1978. Environ deux cents personnes ont participé à ces sessions de formation. Il continuera à développer des projets jusqu'à son départ en 1994.

En 1977, André Godin se joint à l'équipe. Directeur d'une polyvalente il est embauché en « prêt de service » pour les années 1977-1978 et 1978-1979 afin de travailler notamment à la consolidation des programmes PIDEL et PIDES. En janvier 1980, il est devenu professeur régulier et il y œuvrera jusqu'à son départ en 1999. Au cours de son mandat, il dirigera, entre autres, le Secteur et le Département OPAS.

L'arrêt des financements directs par le MEQ des programmes PIDEL et PIDES pose des problèmes financiers importants au Secteur et le rend vulnérable. Si la maîtrise en éducation option administration scolaire recrute toujours des étudiants sa structure curriculaire facultaire est peu adaptée à la conception d'un programme de formation qui puisse s'inscrire dans l'instrumentation et l'accompagnement à l'insertion professionnelle dans une fonction de direction. Le tronc commun du programme est alors très important et comporte un ou des cours de méthodologie de la recherche à l'entrée dans le programme. Or, il n'allait pas de soi que les membres du Secteur réussissent à modifier la structure de ce programme qui était la même pour toutes les unités facultaires. Les démarches réalisées auprès du doyen Valérien Harvey et du vice-doyen Denis Marceau ainsi qu'auprès des autres départements permirent la mise en place d'une « structure-cadre » souple<sup>22</sup> de la maîtrise professionnelle en éducation qui pouvait se déployer sur trois modules de chacun 15 crédits<sup>23</sup>.

En 1985<sup>24</sup>, cette nouvelle structure curriculaire permet la création d'un nouveau programme intégré des directions du primaire et du secondaire de 15 crédits qui prend le nom de Programme d'introduction à la direction d'une école (PIDÉC<sup>25</sup>). Ce programme est valorisé par des crédits étudiants

---

<sup>22</sup> Cette possibilité avait été introduite quelques années plus tôt par l'Université dans son Règlement des études qui autorisait des programmes courts pouvant varier de 9 à 15 crédits.

<sup>23</sup> Les modules étaient en général de 15 crédits, mais il pouvait y avoir une légère variante suivant les programmes facultaires. Ainsi, certains programmes pouvaient avoir un volume plus important accordé à des activités de recherche alors que d'autres programmes accordaient plus d'importance à la « spécialisation ». C'était le cas de l'administration de l'éducation. C'est d'ailleurs à partir de cette époque qu'il ne se développera pas en gestion de l'éducation et de la formation un « profil recherche » qui deviendra, lors des réformes ultérieures, une maîtrise es arts (M.A.). Une situation encore existante aujourd'hui où le Département GEF n'offre pas le programme de M.A..

<sup>24</sup> Les années 1985 et 1986 sont très animées dans le monde de l'éducation. C'est la tenue des États généraux sur la qualité en éducation, une vaste opération de consultation avec de multiples ateliers régionaux et un colloque national. Ce contexte sera propice à la montée croissante de l'intérêt pour la formation des dirigeants. Signalons que notre collègue Nicole Tardif animait un atelier sur la supervision pédagogique lors de la rencontre nationale.

<sup>25</sup> Le programme d'insertion à la direction d'une école (PIDÉC) est composé de cinq cours de trois crédits. Selon les besoins des étudiants et les ressources disponibles, ces cours peuvent se diviser en unités variées selon les thèmes abordés.

reconnus qui permettent aux directions inscrites de continuer des études de maîtrise selon une formule et une organisation pédagogique qui répondent à leurs besoins. C'était la première phase de la conception d'un parcours progressif de formation professionnelle qui pouvait par étapes se déployer d'un microprogramme à un diplôme de 2<sup>e</sup> cycle et de ce dernier à la maîtrise. Cette structure curriculaire, conçue par le vice-rectorat à l'enseignement, de trois modules de 15 crédits chacun avait pour objectif d'inciter ou d'encourager les étudiantes et les étudiants à poursuivre leurs études de 2<sup>e</sup> cycle jusqu'à l'obtention d'une maîtrise. Plus de 20 ans plus tard, l'originalité de cette structure curriculaire allait permettre de faciliter une nouvelle réforme des programmes en gestion de l'éducation et de la formation.

Avec le rayonnement des programmes PIDEL et PIDES, le programme de maîtrise en administration scolaire de l'UdeS commence à susciter un intérêt à la grandeur du territoire du Québec. Tout d'abord à Sept-Îles en 1977, à Granby cinq ans plus tard, puis dans les grandes régions de Montréal et de Québec. En 1985, avec la mise en place du PIDEDEC au sein du programme de maîtrise, celui-ci accélère son développement dans plusieurs régions. Selon les années et la demande, trois à cinq nouvelles cohortes étudiantes sont formées. À noter aussi qu'entre 1985 et 1995, des groupes de cadres de cégeps se virent aussi offrir un programme sur mesure s'inspirant de la même approche de formation.

Cette expansion des interventions « hors campus » ne s'est toutefois pas faite sans résistance. En effet, au début des années 1980, les étudiantes et les étudiants doivent suivre leur formation créditée sur le campus de l'université ou sur son territoire en proximité au sein de l'Estrie au point que la Ville de Granby en est exclue... Alors que dire des autres sites de formation comme Longueuil<sup>26</sup>, Québec et autres? Il aura fallu des pressions politiques tant externes<sup>27</sup> qu'internes pour que les autorités rectORAles et facultaires acceptent que les programmes en gestion de l'éducation puissent être offerts hors de la zone proximale du campus de l'Université de Sherbrooke.

S'il n'y avait pas eu à la fois la restructuration de la maîtrise en éducation en modules souples et l'acceptation d'une expansion hors campus pour les activités de formation en gestion de l'éducation, il est quasi assuré que ce champ d'études et de formation serait disparu de l'Université de Sherbrooke.

Étant donné que des contraintes budgétaires ne permettent pas l'embauche de nouvelles ressources professorales, un contractuel, Régent Fortin, se joint en 1985 aux trois ressources professorales permanentes. Son association contractuelle avec le Secteur dura cinq ans, soit jusqu'en 1990.

Les programmes d'études en gestion de l'éducation se déploient et se diversifient : en 1998 avec les directeurs de Centres de formation professionnelle (PFGC), en 1999, avec les directeurs des écoles privées du Québec (PIDÉP), puis en 2003, avec les administrateurs des commissions scolaires (DAS). Par ailleurs, est aussi créé en 1995 un programme de 15 crédits pour former les enseignants désirant devenir direction d'établissement d'éducation (FIDÉE).

Dès 1987, un système renforcé de coordination des cohortes d'étudiants est mis en place par la responsabilisation d'un professeur comme accompagnateur d'une cohorte, et cela, jusqu'à la fin du parcours de formation de cette dernière. Au sein de ce système, c'est le professeur responsable d'une

---

<sup>26</sup> C'est en 1989 que l'Université de Sherbrooke décide d'une première présence significative au cœur de la région de la capitale québécoise et de celle de la Rive Sud de Montréal.

<sup>27</sup> On signale, entre autres, que deux députés de l'Assemblée nationale – mobilisés par le sujet - ont contribué à cette expansion des études en gestion de l'éducation de l'UdeS au-delà du campus sherbrookoise.

cohorte qui assume la programmation des activités de formation, le choix des ressources professorales, l'encadrement des étudiants et le suivi des formations ainsi que leur évaluation continue.

En 1988, après une expérience de vingt-six ans de direction d'écoles, seize ans au secondaire et dix ans au primaire, Lorraine Leblanc, détentrice d'une maîtrise en sciences de l'éducation de l'Université Laval, se joint à l'équipe en place. D'abord en « prêt de service » jusqu'en juin 1991, puis comme contractuelle, madame Leblanc travaille prioritairement auprès des cohortes étudiantes composées de directions d'écoles. Mme Leblanc prendra sa retraite en 1996.

En 1991, Marie Bouchard se joint à l'équipe professorale. Elle est détentrice d'un Doctorat en éducation de l'Université de Montréal, a une expérience de sept ans en direction d'établissement scolaire et détenait, depuis trois ans, un poste de Direction générale de commission scolaire. Elle avait œuvré, pendant six ans, en coordination de programme à l'Université de Montréal. L'arrivée de Marie Bouchard permet de raffermir davantage la concertation du Secteur avec le milieu scolaire par la mise en œuvre de nouvelles activités pédagogiques organisées spécifiquement pour des groupes de directrices générales ou de directeurs généraux de commissions scolaires. Ainsi naquit le Programme d'introduction et d'enrichissement à la direction générale des écoles et commissions scolaires (PIDIGES). Ce programme unique au Québec existe encore aujourd'hui et obtient un grand succès. Des directions générales d'autres provinces canadiennes y participent. Elle prendra sa retraite en 2003.

À l'automne 1992, le Conseil de faculté accepte<sup>28</sup> la création d'un diplôme en administration scolaire qui est intégré au programme de la maîtrise du même nom. Ce changement permet à un étudiant qui a complété 30 crédits de deuxième cycle et qui ne désire pas finaliser une maîtrise d'avoir une validation reconnue des études réalisées. La création de ce diplôme permet de mieux baliser et reconnaître le parcours engagé de formation dans les études de deuxième cycle. Le Diplôme en administration scolaire de l'UdeS obtient rapidement un très grand succès. Ainsi, selon le CREPUQ (1999 : 201), 97 % des diplômés de ce type de programme au Québec de 1993 à 1997 sont de l'UdeS. La raison de ce succès s'explique par l'avance prise par le Secteur de la gestion de l'éducation dans le développement de ses programmes et de leurs ajustements aux besoins des personnes en exercice.

1993 constitue une année remarquable pour l'équipe professorale toujours plus engagée dans le développement de ses programmes de formation et de leur pertinence au regard de la pratique professionnelle. En effet, le Conseil supérieur de l'éducation (CSÉ) publie son Rapport annuel sur l'état des besoins en éducation et celui-ci a pour titre *La gestion de l'éducation : nécessité d'un autre modèle*<sup>29</sup>. À maints égards, plusieurs éléments de ce rapport viennent valider et renforcer le tournant paradigmatique pris par le Secteur au milieu des années 1970 dans le cadre de ses programmes de formation des dirigeants de l'éducation. La nécessité d'un autre modèle de gestion interpelle la nature même de la formation des dirigeants : « il importe de repenser... les exigences qui en découlent sur le plan de la formation » (CSÉ, 1993 : 44). Pour être efficace, « la formation à la gestion scolaire doit se greffer à une pratique professionnelle... La richesse d'une telle formation réside dans sa capacité de permettre une réflexion sur la pratique et d'offrir des outils pour l'action » (CSÉ, 1993 : 45). Dans son rapport, le CSÉ favorise sans conteste le paradigme professionnel pour la formation des dirigeants. Les prises de risque des années 1970 portent ses fruits, le modèle de formation prôné et développé par le

---

<sup>28</sup> *Rapport de la réunion du Conseil de la Faculté d'éducation*, 30 novembre 1992, résolution 92-93/454.

<sup>29</sup> Guy Pelletier, professeur à l'Université de Montréal à cette époque a contribué à ce rapport

Secteur, un modèle qui, à plusieurs égards, est à la marge des pratiques des autres universités québécoises dans le domaine, est alors reconnu et valorisé.

En août 1993, le Secteur est sollicité par le Centre des services aux entreprises du Collège Édouard-Montpetit pour élaborer un nouveau programme de maîtrise en « gestion de la formation ». Une telle demande dépasse largement le mandat d'un CÉGEP, mais ce dernier peut offrir et soutenir le support logistique pour sa réalisation au sein même de son institution. C'est ce qu'il fit. Le secteur décide de relever le défi et en collaboration avec la direction de la Faculté et de l'Université, un projet de programme est élaboré. Mais, comment concevoir un programme pertinent sur une thématique aussi innovatrice à l'époque?

À la suite d'une publicité limitée, mais très ciblée, le Secteur sélectionne et admet à titre d'étudiantes ou d'étudiants « libres » vingt-cinq personnes. Le groupe est composé de gestionnaires de la formation en entreprise qui acceptent de participer à la « co-construction » du nouveau programme en le réalisant. Dans cette perspective, une première activité de trois crédits, intitulée « Approche par compétences » est organisée pour définir les grands paramètres du projet de programme. Selon les résultats de cette activité, un module de quinze crédits pourrait par la suite être inséré dans le programme de maîtrise en administration scolaire. Au cours de ces activités, un projet de diplôme de trente crédits est élaboré et accepté par le Conseil universitaire et le Conseil d'administration en octobre 1995. Sur la base de ce diplôme, un projet de maîtrise en gestion de la formation est conçu et approuvé par le Conseil universitaire en novembre 1995, puis transmis à la CREPUQ pour évaluation.

Devant les nombreuses questions soulevées<sup>30</sup> par le Comité des nouveaux programmes de la CREPUQ au regard de ce projet de maîtrise, le Secteur, la Faculté et l'Université décident d'une stratégie alternative soit la modification du programme de maîtrise en administration scolaire en y introduisant deux cheminements : l'un en gestion de l'éducation, l'autre en gestion de la formation, et en changeant le nom du programme pour celui de maîtrise en gestion de l'éducation et de la formation.

Le Secteur a aussi changé de nom d'administration scolaire pour celui de gestion de l'éducation et de la formation et le Département d'OPAS en celui d'OPGEF.

À l'automne 1993, madame Irène Duranleau, après avoir agi comme chargée de cours depuis avril 1991 notamment auprès des cohortes des cégeps, était embauchée comme professeure régulière. Elle prendra sa retraite en 1998 tout en continuant d'intervenir dans le programme pendant des années.

En 1994, c'est au tour de Thérèse Ouellet de se joindre à l'équipe professorale après plusieurs années dans des postes de direction et de cadre supérieur, dont celui de sous-ministre adjointe au MEQ. Mme Ouellet assumera de 1996 jusqu'à sa retraite en 1999 la coordination des groupes PIDIGECS. Par la suite, elle continuera d'intervenir à plusieurs reprises au sein des enseignements du programme.

Au cours de la même année (1994), Normand M. Bengle professeur au Secteur de l'orientation professionnelle rejoint l'équipe professorale du Secteur de l'administration scolaire. Il y œuvre particulièrement dans le développement de la Maîtrise en gestion de la formation, puis du Diplôme d'études supérieures spécialisées de 3<sup>e</sup> cycle en gestion de l'éducation. Il prend sa retraite à l'automne 2009, mais il continue à collaborer au développement du diplôme de 3<sup>e</sup> cycle.

---

<sup>30</sup> Dont notamment si un tel programme ne devrait pas relever d'une Faculté d'administration...

De fait, dès l'été 1994, un projet de Diplôme d'études professionnelles de troisième cycle en administration scolaire est à l'étude. Attentif, d'une part, à la demande des gestionnaires scolaires qui veulent atteindre des niveaux supérieurs d'expertise dans leur pratique professionnelle après leur maîtrise et, d'autre part, à la volonté du corps professoral de poursuivre le développement de ses programmes, un projet de diplôme de 3<sup>e</sup> cycle est déposé. Ce dernier est accepté par le Comité des études supérieures de la Faculté, mais il faudra plusieurs années avant qu'il puisse se réaliser. Plusieurs raisons seront en cause dont la Faculté d'administration qui s'objectera à l'appellation du diplôme. Une situation qui aura aussi été vécue à plusieurs reprises depuis 1971, moment où la FSE a pris l'entière responsabilité du programme de maîtrise en administration scolaire.

Durant cette quatrième phase, l'équipe professorale s'est élargie par le retour au Secteur d'André Reid à l'automne 1993, après qu'il eut occupé différentes fonctions administratives au rectorat et au décanat de la FSE, et par l'arrivée de nouvelles ressources professorales.

En 1995, la mise en place de la Commission des États généraux sur l'éducation aura constitué un temps de bilan et de réflexion majeur au sein de l'équipe professorale. En effet, celle-ci décide d'y présenter un mémoire qui, à plusieurs égards, constitue un véritable manifeste consacré à la gestion de l'éducation et à la formation de ses dirigeants. Intitulé *Pour la formation des gestionnaires scolaires visionnaires et mobilisateurs*, le mémoire énonce et précise le modèle valorisé de gestion de l'éducation qui s'est développé au cours des années au sein du Secteur ainsi que de ses tenants et de ses aboutissants au regard de la formation des dirigeants de l'éducation.

## **D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION À UNE AUTRE...**

Parmi les principales caractéristiques du corps professoral en gestion de l'éducation et de la formation à l'UdeS, c'est bien que, pour la majeure partie de celui-ci, leur « jeunesse professorale dans la carrière universitaire » alors qu'ils ne sont pas si « jeunes » que cela... du moins au niveau de l'âge chronologique. Il est aisé de comprendre qu'une part importante du corps professoral doit avoir une expérience significative de pratiques professionnelles dans le domaine enseigné. À défaut, la crédibilité de l'ensemble des formateurs peut soulever des questionnements. Par ailleurs, tout le corps professoral doit être alerte et informé des événements et des développements annoncés et engagés au sein du système éducatif. En définitive, la qualité, la pertinence et l'évolution des programmes de formation dépendent de l'expertise et de l'expérience du corps professoral ainsi que de ses capacités à être en réseau avec les décideurs, les structures d'encadrement et les milieux de la pratique professionnelle.

Mais, l'âge souvent « élevé » d'entrée dans la fonction de professeur d'université au sein du GEF fait en sorte que le « roulement » du corps professoral est aussi « élevé ». Ainsi, de juin 1996 à septembre 1999, il y a eu cinq départs : Lorraine Leblanc, Denis Massé, Irène Duranleau, André Godin et Thérèse Ouellet et huit arrivées : Lise Corriveau, Hélène Cadieux, Raymond Couture, Louise Simon, Nicole Tardif, Paul Laurin, Lise Racine et Marthe Van Neste. À l'automne 1999, il ne reste que trois personnes de l'équipe professorale de 1995 : Marie Bouchard, Normand M. Bengle et André Reid. Ce dernier, après avoir assumé la direction du Secteur depuis mars 1994, quittera de nouveau l'équipe, le 1<sup>er</sup> septembre 2000, pour œuvrer au rectorat à titre de vice-recteur adjoint à l'enseignement (Formation continue).

La fin de la décennie des années 1990 est caractérisée par une véritable explosion des effectifs étudiants. Les stratégies d'ouverture aux besoins des milieux de la pratique professionnelle, de remise en question continue de ses programmes d'études et de leur développement constant, de



l'élargissement de ces derniers à davantage de fonctions d'encadrement atteignent des succès remarquables. Ainsi, de 1994 à 2000, le nombre d'étudiantes et d'étudiants équivalent à temps complet (EEETC) passera de 30,2 à 109,4 (GEF 2005 : 11-13). Par la suite, cela sera un tsunami...

De fait, selon le rapport de la CRÉPUQ (1999 : 101-107), le Département GEF de l'Université de Sherbrooke avait, en 1997, 44 % de toute la clientèle du Québec au Diplôme d'administration de l'éducation<sup>31</sup> et 33 % de la clientèle poursuivant une Maîtrise en gestion de l'éducation. Le Département GEF avait une clientèle supérieure à tout autre programme d'administration en éducation dans les universités du Québec. De plus, contrairement aux autres institutions, la clientèle étudiante de l'UdeS est presque exclusivement composée de dirigeants en exercice.

Dans le tournant des années 2000 viennent se joindre à l'équipe professorale Michel Boyer, Louise Lafontaine, Jean-François Roussel<sup>32</sup>, Louise Royal, Serge Striganuk, puis à partir de 2005 Guy Pelletier, Jacques Lusignan, Nancy Lauzon et Jacques Delfosse. En 2011 et 2012 se joignent à l'équipe professorale après plusieurs années d'interventions dans les milieux de la pratique professionnelle Marc Garneau, Suzanne Guillemette et Jocelyne Chevrier. À la même période, Louise Simon, Nicole Tardif, Jacques Lusignan et Jacques Delfosse prendront une retraite bien méritée. Enfin, en 2014, Louise Royal prend sa retraite, mais continuera de contribuer au département comme professeure associée comme c'est aussi le cas de Jacques Lusignan alors que Joanne Roch de la Faculté d'administration se joint à l'équipe professorale après plusieurs années d'expérience en gestion universitaire. À l'été 2017, Marc Garneau quitte pour la retraite alors que Marie-Hélène Guay et Nancy Granger se joignent comme professeures à l'équipe, à la suite d'années d'intervention tant au sein des commissions scolaires que de la formation en milieu universitaire. À l'automne 2018, c'est au tour de Michel Boyer puis de Lise Corriveau à voguer vers une retraite bien méritée. À la même période, Caroline Letor, qui a une longue expérience de recherches et d'interventions particulièrement en Belgique, se joint à l'équipe professorale. Se joint aussi à l'équipe comme chargée de cours à forfait, Émilie Deschênes qui a une intéressante expérience d'interventions auprès des communautés autochtones. À l'été 2020, Emmanuelle Doré est engagée comme professeure à la suite de ses nombreuses années tant à la direction d'école qu'à la formation du personnel enseignant. À l'automne 2021, c'est au tour de Brigitte Gagnon d'être engagée comme professeure après des années d'intervention en milieu scolaire, mais aussi au sein de notre département. L'année 2021 marque le départ de Guy Pelletier et de Serge Striganuk pour la retraite. Ce dernier poursuit une carrière de direction administrative à l'École Polytechnique de Montréal alors que le premier poursuit au département comme professeur associé. À l'été 2022, Karyne Gamelin se joint à l'équipe comme professeure après plusieurs années d'expérience comme membre d'une équipe de direction d'une école et de cadre au sein d'un centre de services scolaires de Montréal.

En somme, parfois en l'espace d'une décennie, l'équipe professorale se renouvelle en presque totalité.

---

<sup>31</sup> Au Québec, les effectifs étudiants du diplôme en administration de l'éducation en 1997 sont de 44% à l'UdeS, de 32% à l'UQTR et de 24% à l'UdeM. C'est tardivement que ces deux dernières universités ont développé un tel diplôme. Par ailleurs, à la même période, l'Université de Laval n'offre pas un tel diplôme, et cela, malgré les demandes des milieux scolaires de son territoire dont celles de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (Source CRÉPUQ, 1999 : 102 et ss). En conséquence, le Secteur de l'administration de l'éducation de l'UdeS a renforcé son offre de services dans la région de Québec. Une situation qui est encore très présente aujourd'hui.

<sup>32</sup> Qui prendra la coordination du programme de gestion de la formation à la suite de Normand Bengle.

Depuis le début de la décennie 2000, à cette équipe se joignent, entre autres, pour différentes périodes des coordonnatrices et des coordonnateurs : Yvan Aubé, Ginette Bégin, Anthony Bellini, Michel Dextrodeur, Micheline Dion, Brigitte Gagnon, Christiane Gauthier, Yvan Gauthier, Alain Jeanrie, André Lacroix, Serge Lefebvre, Hubert Prenoveau, Jean-Pierre Rathé, Nicole Rheault, Micheline Sabourin, Normand Therrien et Mario Vachon. Au printemps 2021, Laurence Lachapelle-Bégin est engagée comme coordonnatrice pour le programme de gestion de la formation. Au cours des années, la coordination du secrétariat est assumée par Pauline Lachance au moment de la création du poste, par Mireille Desmarais en 2003 et depuis 2007 par Sylvie St-Laurent.

## **DES DEUX PREMIÈRES DÉCENNIES DU 21<sup>E</sup> SIÈCLE...**

Au cours des quatre premières décennies de son existence (1960-2000), le champ d'études et de formation en gestion de l'éducation s'est progressivement constitué et développé au sein de l'Université de Sherbrooke. Dans les années 1960 apparaissent les premières licences en pédagogie spécialisées en supervision et administration scolaire, puis à la fin de cette décennie, la maîtrise en éducation option administration scolaire. Dans les années 1970, au sein du Département de pédagogie, les premiers professeurs dont le mandat est dédié au développement de la gestion de l'éducation sont recrutés et se distinguent par leur perspicacité à concevoir des programmes de formation différents des autres universités et qui sont en synergie avec les besoins des milieux de la pratique professionnelle. Les décennies des années 1980 et 1990 poursuivront sur cette piste engagée qui, année après année, par un travail acharné et des prises de risque permit le développement des programmes, l'élargissement des clientèles, la consolidation et la croissance du corps professoral consacré à ce champ d'études, de formation et de pratique professionnelle.

Il y a lieu de noter ici que l'une des premières et grandes spécificités de la gestion de l'éducation au sein de la Faculté d'éducation de l'UdeS est que ce domaine n'existait pas au départ comme « réalité distincte ». Il n'est pas l'héritier historique de structures universitaires présentes à la création de la Faculté en 1961. L'équipe professorale œuvrant au sein de ce champ d'études a donc été confrontée à la nécessité continue de légitimer et de construire une niche d'existence et de croissance au sein de la Faculté d'éducation, et cela, dans un contexte où certaines années furent difficiles au regard du recrutement et des équilibres budgétaires.

Le travail remarquable et remarqué réalisé par les premières équipes professorales aura permis une consolidation et un solide développement dans la cinquième décennie de l'histoire du Département GEF, celle des années 2000.

### **Le début d'un temps nouveau**

Pour l'équipe professorale du Département GEF, l'événement qui marqua le plus le tournant des années 2000 est l'obligation de formation en gestion de l'éducation qui est faite par l'arrêté de 1999<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Cet arrêté modifie le règlement de certification des nouveaux gestionnaires de l'éducation en introduisant une obligation de formation de deuxième cycle. En bref, à partir de 2001, un minimum de six crédits doit être acquis avant l'affectation à un poste de « cadre d'école » et la suite du diplôme de 2<sup>e</sup> cycle doit être complétée dans les cinq années suivantes. Signalons que le minimum requis d'études de deuxième cycle en gestion de l'éducation est de 30 crédits. Ce « minimum requis » annonce une obligation éventuelle de l'obtention d'une maîtrise. Exigence, que l'on retrouve dans plusieurs provinces canadiennes et états en Amérique du Nord.

pour toutes les nouvelles directions d'établissement scolaire. Cette obligation de formation arrive à un moment historique où il y a un renouvellement massif du personnel de direction des écoles, mais aussi des membres de l'équipe professorale. Sous cette toile de fond, si le nombre d'étudiantes et d'étudiants équivalent à temps complet pondéré (EEETP) est de 109,4 en 2000, il sera de 183,9 en 2001, de 228 en 2002, de 264 en 2003 (GEF 2005 : 13). Ces données se maintiennent tout au long de la décennie accompagnée d'une croissance pérenne des étudiants du diplôme de troisième cycle. En 2009-2010, le département a 231 EEETP et il est celui au sein de la Faculté qui a le plus haut niveau de diplomation à la M.Ed. Ainsi, à la collation des grades de septembre 2009, 75 % des nouveaux maîtres en éducation, soit 129 personnes, ont réalisé une maîtrise en gestion de l'éducation et de la formation. Cette situation s'est reproduite au cours des années suivantes.

Devant la croissance soudaine et continue des effectifs étudiants, le modèle d'encadrement et de programmation pédagogiques, mis en place en 1987, commence à faire ressentir ses limites. Ce dernier a été conçu pour des tailles d'effectifs étudiants permettant un niveau d'ajustement et de proximité que le permet, de moins en moins, un contexte où l'on se retrouvera jusqu'à quelque 1,600 étudiants. À titre illustratif, le ratio professeur/étudiants est passé de 1 pour 48 en 1996 à 1 pour 126 en 2001 (GEF, 2005 : 11-14).

À cette réalité aux effets structurants, dès le début des années 2000 l'équipe professorale s'engage dans la réingénierie de ses programmes de formation. Dans un premier temps, la démarche conduira à l'élaboration d'un référentiel de compétences<sup>34</sup>, puis par le repérage et la définition des situations professionnelles types qui caractérisent l'exercice de la profession de direction d'un établissement scolaire. Une fois l'exercice réalisé, il a été nécessaire de revoir l'entièreté des séquences du programme<sup>35</sup> afin qu'elles s'inscrivent dans un parcours progressif et qualifiant de formation. En définitive, cela a constitué une réforme majeure du programme<sup>36</sup>. Une réforme dont le questionnement des bases paradigmatiques et l'ampleur sont du même ordre que ceux auxquels ont été confrontées les équipes professorales des années 1970, 1980 et 1990... La tradition d'innovation, de création et d'ajustements à l'évolution des connaissances et aux besoins des milieux de la pratique professionnelle ne se perd pas au cours des décennies.

Par ailleurs la vaste opération d'évaluation de la maîtrise en éducation option gestion de l'éducation, qui conduisit à la production du rapport de janvier 2005 (GEF, 2005), amena plusieurs changements significatifs. Entre autres, elle permit de mieux définir le parcours des 15 derniers crédits du programme en distinguant un profil « recherche » et un profil « exécutif » du profil général qui était jusque-là la règle pour tous et qui fut dès lors aboli.

Au regard de la maîtrise en gestion de la formation, les années 2000 ont été témoins de la réussite continue de ce programme innovateur et du maintien de ses effectifs au cours des années. L'évaluation du programme a permis d'apporter des ajustements et d'en assurer sa continuité. Face à l'intérêt

---

<sup>34</sup> Ce référentiel de compétences est conçu d'abord pour les directions d'établissements scolaires, puis des variantes sont réalisées pour d'autres fonctions d'encadrement en éducation. Ce référentiel est disponible sur le site Web du département.

<sup>35</sup> Parmi les changements majeurs, six périodes distinctes et progressives dans le développement des compétences en gestion et de l'expertise en leadership ont été identifiées et séquencées.

<sup>36</sup> Signalons le travail remarquable de Michel Boyer, directeur du département à l'époque, dans la mobilisation des uns et des autres à la conduite de cette réforme du programme.

manifesté par le programme, un premier groupe hors du campus de Longueuil est mis en place à Québec à l'hiver 2010. Depuis, suivant la demande, le programme est offert régulièrement à Québec.

Le Diplôme d'études supérieures spécialisées de 3<sup>e</sup> cycle en gestion de l'éducation, dont la création était déjà à l'agenda du Secteur dès le milieu des années 1990, débute à l'hiver 2001. Tout au long de la décennie, il continuera à se développer tout en accueillant chaque année au moins une nouvelle cohorte d'étudiants, parfois deux, provenant de différentes universités, de différentes régions et occupant différentes fonctions de conseil et de direction. Ce programme est le seul existant de ce type au sein du réseau universitaire québécois. De plus, sa réussite au cours des années aura contribué à la création du premier doctorat professionnel en éducation au Québec, et cela, au sein de l'Université de Sherbrooke.

Enfin et non le moindre des événements de la décennie 2000 est la création en juin 2004 du Département de la gestion de l'éducation et de la formation. Le Département OPGEF se divise alors en deux départements distincts. Cette décision, qui fut approuvée à l'unanimité des instances universitaires, permet aujourd'hui à l'équipe professorale d'assumer le pilotage entier de son développement. Aujourd'hui, au sein du réseau universitaire canadien et de la francophonie internationale, le Département GEF est le seul département entièrement consacré au champ d'étude, de formation et de pratique professionnelle en gestion de l'éducation.

### **Les nouvelles frontières**

L'entrée dans la décennie 2010 suscite bien des défis. Parmi ces derniers, un nouveau cycle de compressions budgétaires dans l'enseignement supérieur se réactive au moment même où plusieurs collègues prennent ou prendront une retraite bien méritée. Une telle situation risque de se traduire par une diminution de postes au sein de l'équipe professorale. Or, non seulement les effectifs étudiants se maintiennent, mais de nouveaux programmes se développent dont celui destiné à la formation des conseillers pédagogiques. Ce microprogramme de 12 crédits aura eu 83 étudiants dès sa première année d'existence en 2009/2010 et l'année suivante quatre commissions scolaires ont demandé au département de démarrer de nouveaux groupes. Le développement de ce programme original se poursuit et l'on envisage de le prolonger dans un format de 30 crédits<sup>37</sup>.

Un premier projet de doctorat professionnel en éducation au Québec, destiné particulièrement aux détenteurs d'une maîtrise en gestion de l'éducation, est déposé à la CRÉPUQ en novembre 2008. Cette innovation majeure a suscité quelques questionnements, notamment au regard de bases comparatives de proximité pour l'évaluer. Or, l'évaluation traditionnelle d'un programme c'est le plus souvent de le comparer à un référent connu, à un modèle normé. En conséquence, le comité d'évaluation de la CRÉPUQ a probablement éprouvé des difficultés à analyser le projet déposé. Par exemple, la proposition d'un portfolio professionnel de troisième cycle à la place de la thèse traditionnelle ou d'un essai doctoral a été interrogée. Le projet a été refusé malgré l'avis favorable de la majorité des évaluateurs externes<sup>38</sup>. Un deuxième projet a été déposé à l'hiver 2013 en tenant compte des évaluations du premier projet et de la mise à contribution de plusieurs éléments de celui-ci. Ce

---

<sup>37</sup> Référence : Louise Royal et Brigitte Gagnon *Le microprogramme en conseillanc e pédagogique : rapport d'activités et état des besoins*. 15 août 2014.

<sup>38</sup> Une analyse élaborée a été réalisée dans Guy Pelletier (2011). L'analyse des pratiques professionnelles et les études doctorales : une rencontre du 3<sup>e</sup> type ? Dans Ph. MAUBANT, J. CLÉNET et D. POISSON (dir.). *Débats sur la professionnalisation des enseignants*. Québec : PUQ, pp. 309-339

deuxième projet a été accepté à l'hiver 2014. En conséquence, dès l'année universitaire 2014-2015, la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke offre le premier doctorat professionnel en éducation au Québec.

Au cours de la présente décennie, toujours engagée dans l'innovation pédagogique et curriculaire, l'équipe professorale poursuit le développement de ses programmes, l'introduction du téléapprentissage et la production de matériel innovateur de formation.

Par ailleurs, la recherche collaborative et le partenariat avec les milieux de la pratique professionnelle poursuivent leur plein développement. Ces interventions mobilisent beaucoup de ressources, mais procurent au département et à l'équipe professorale une importante mise en réseaux multiples. De plus, rares sont les manifestations scientifiques ou les rencontres professionnelles pertinentes à notre domaine où un ou plusieurs collègues ne sont pas présents.

Depuis janvier 2010, l'ensemble du département se retrouve maintenant regroupé au sein du campus de Longueuil, un campus dédié notamment à la formation continue universitaire de haut niveau... Le nouveau campus de Longueuil dispose de ressources de haute technologie pour encore mieux se déployer dans les formations à distance et les collaborations virtuelles tant nationales qu'internationales.

Au cours de la décennie 2010, en somme le département est engagé dans de nombreuses transformations au niveau de ses programmes, de son corps professoral et l'entrée dans la décennie 2020 constitue tout un défi de renouveau avec la situation d'urgence pandémique et de ses conséquences causées par le Covid-19 et ses variants. Entre autres les demandes et les attentes pour des formations qualifiantes à distance en mode synchrone ou non sont de plus en plus fréquentes. Or, une formation à « distance » n'est pas une formation « distante ».

De nouvelles frontières sont ouvertes pour la suite et la poursuite...

## CONCLUSION...

Dès son origine, le Département GEF s'est construit sans véritable « héritage institutionnel ». Tout aura été à faire et à refaire<sup>39</sup>... La vie (et la survie) du département a toujours reposé sur la capacité distinctive de ses ressources humaines à avoir des valeurs partagées, à se consacrer avec exigence à un idéal de formation de haute qualité pour les praticiens et praticiennes en exercice, à réfléchir sur l'environnement et à l'avenir des systèmes scolaires et professionnels, à prendre des risques calculés en innovant pédagogiquement et en développant de nouveaux créneaux et de nouveaux partenariats de formation répondant à des besoins émergents, bref en transformant les obstacles à son développement en opportunité stratégique.

La richesse de son patrimoine actuel repose sur les savoirs et les pratiques qu'ont su produire, accumuler, transmettre et actualiser les équipes professorales qui se sont succédé au cours des décennies. L'histoire du Département GEF est le récit d'une course à relais à travers des épreuves et des réussites, des échecs et des recommencements... C'est une histoire où il n'y a pas de héros singuliers, mais la présence régulière d'un travail d'équipe, d'une équipe avec ses différences et ses moments de tension, d'une équipe avec ses temps de création et de plaisir professionnel renouvelé...

Tout au cours de ces dernières décennies, l'exercice du métier de dirigeant en éducation au Québec a vécu une véritable révolution. Cela l'aura été aussi pour l'équipe professorale du département dans leur recherche constante d'actualiser leurs programmes de formation afin de toujours mieux répondre à l'évolution des besoins des dirigeants et des professionnels en exercice.

Il aura été parfois difficile de retracer l'histoire du Département GEF parce que, tout compte fait, elle a été peu écrite... À maints égards, le présent récit aura cherché à réduire la part d'ombre et de mettre en lumière une histoire trop méconnue...

Par essence et substance, un tel récit ne peut donc être qu'inachevé...

---

<sup>39</sup> Comme le souligne à juste titre Barnabé et Toussaint (2002 : 194 et ss), cela n'était pas le cas de l'Université de Montréal et de l'Université de Laval qui ont bénéficié de structures universitaires préexistantes dans le domaine qui ont été insérées à leur Faculté des sciences de l'éducation lors de sa création.

## RÉFÉRENCES

Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) (1999). *Les programmes en éducation dans les universités du Québec*. Commission des universités sur les programmes. Rapport n° 10, avril 1999, 210 p.

Département de la gestion de l'éducation et de la formation (2005). *Évaluation périodique de la Maîtrise en gestion de l'éducation. Volet gestion de l'éducation*. 67p. Faculté d'éducation. Université de Sherbrooke.

Département de la gestion de l'éducation et de la formation (2005). *Évaluation périodique de la Maîtrise en gestion de la formation. Volet gestion de la formation*. Faculté d'éducation. Université de Sherbrooke

Désilets, A. et coll. (1982). *Les 25 ans de l'Université de Sherbrooke*. Sherbrooke : Les éditions de l'Université de Sherbrooke

Faculté d'éducation (1995). *Projet de maîtrise en gestion de la formation*. Université de Sherbrooke. 50p plus annexes.

Secteur de la gestion de l'éducation et de la formation (1995). *Pour la formation des gestionnaires scolaires visionnaires et mobilisateurs*. Mémoire déposé à la Commission des États généraux sur l'éducation.

Secteur de la gestion de l'éducation et de la formation (2003). *Plan stratégique 2003-2006*. Faculté d'éducation. Université de Sherbrooke

Secteur de la gestion de l'éducation et de la formation (2000). *Plan de développement et plan d'action*. Janvier 2000. Faculté d'éducation. Université de Sherbrooke

Secteur de la gestion de l'éducation et de la formation (1996). *Vers de nouveaux horizons. Plan de développement et plan d'action*. Faculté d'éducation. Université de Sherbrooke

Stringer, Guy (2007). *Une histoire de la Faculté des sciences de l'éducation (1976-1980) et de la Faculté d'éducation (1981-2001)*. Volume 2. Sherbrooke : Éditions du CRP. 142p

Stringer, Guy (1994). *Une histoire de la Faculté des sciences de l'éducation des origines à 1975*. Sherbrooke : Éditions du CRP. 238p

*L'école de demain : autre chose que le retour du balancier* — Texte d'ambiance servant d'élément déclencheur des activités régionales — Les États généraux sur la qualité de l'éducation — 1985.

### Site Web du département

<http://www.usherbrooke.ca/education/departements/gestion-de-l-education-et-de-la-formation/>