

# Les représentations sociales de DG en regard de la qualité et du leadership en CPE



**Ginette Hébert, MA.**

Sous la codirection  
**Nathalie Bigras Ph.D.**  
**Gilles Cantin Ph.D.**  
**UQÀM**

# Plan de la présentation

- Problématique
- Méthodologie
- Résultats
- Discussion
- Remerciements
- Références

# Problématique

- **La qualité du service de garde est importante puisqu'elle est associée à des résultats favorables à l'égard de plusieurs facettes du développement des enfants** (Bigras et Lemay, 2012; Drouin, Bigras, Fournier, Desrosiers, Bernard, 2004; Goelman, Doherty, Lero, Lagrange et Tougas, 2000, Pallacio-Quintin et Coderre, 1999; Vandell, 2004)
- C'est à la DG que revient la responsabilité d'assurer la qualité de son CPE

# Rôle et mandat de la DG

(AQCPE, 2008; MFA, 2009)

Conseil  
d'administration

**Directrice générale**

Assure le fonctionnement  
efficace de l'organisation

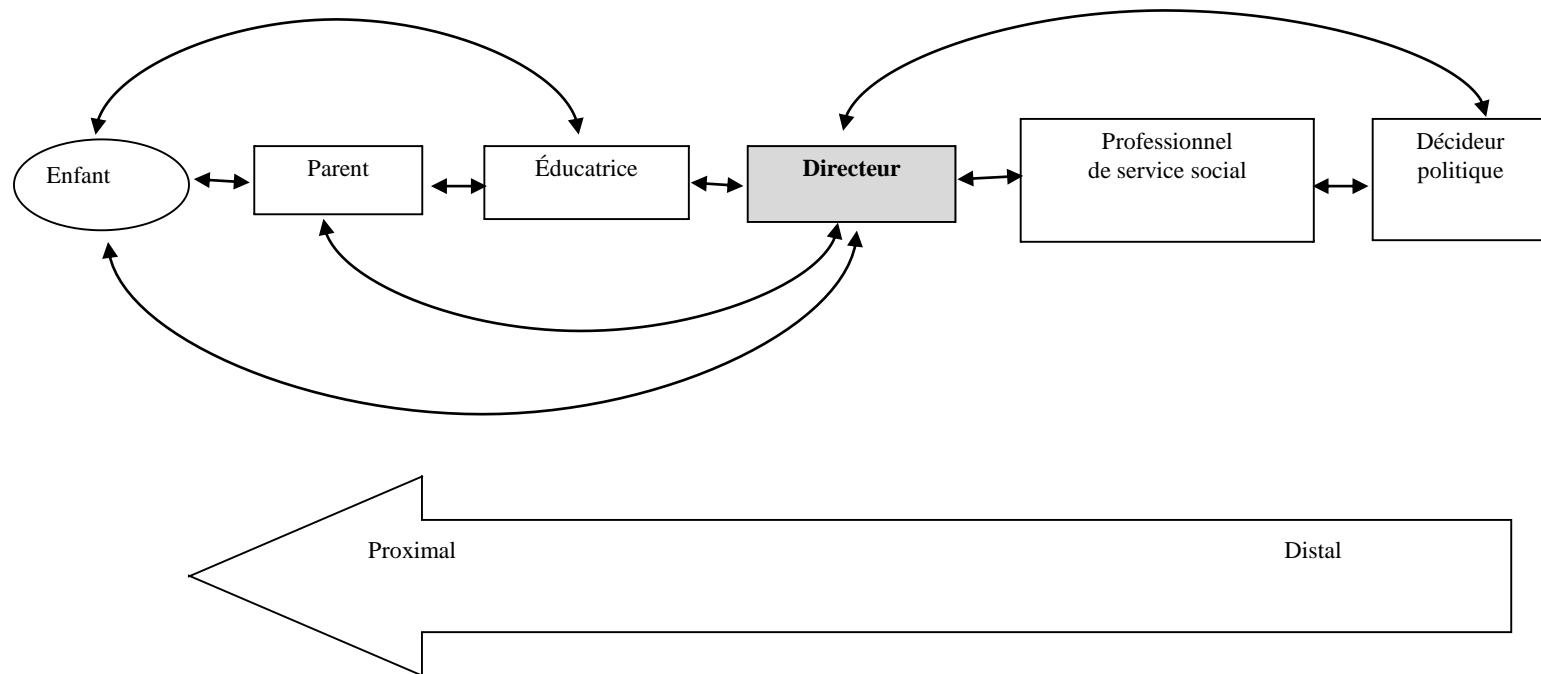
Agit auprès du  
Personnel d'encadrement  
Personnel éducateur  
Personnel de soutien

Assure la qualité des services  
en lien avec  
la mission des CPE

Optimise les ressources :  
humaines, financières  
matérielles, immobilières

# Illustration de la place centrale occupée par les directeurs

(Harrist, Thompson et Norris, 2007)



# Objectifs de recherche

- Explorer les représentations de DG en regard de la **qualité** en CPE;
- Relever les **variables qui influencent la qualité** en CPE selon les représentations qu'en ont les DG;
- Explorer les représentations du **leadership** de DG en regard de la qualité en CPE;
- Relever **les pratiques que les DG associent à leur leadership en regard de la qualité** en CPE.

# Cadre conceptuel

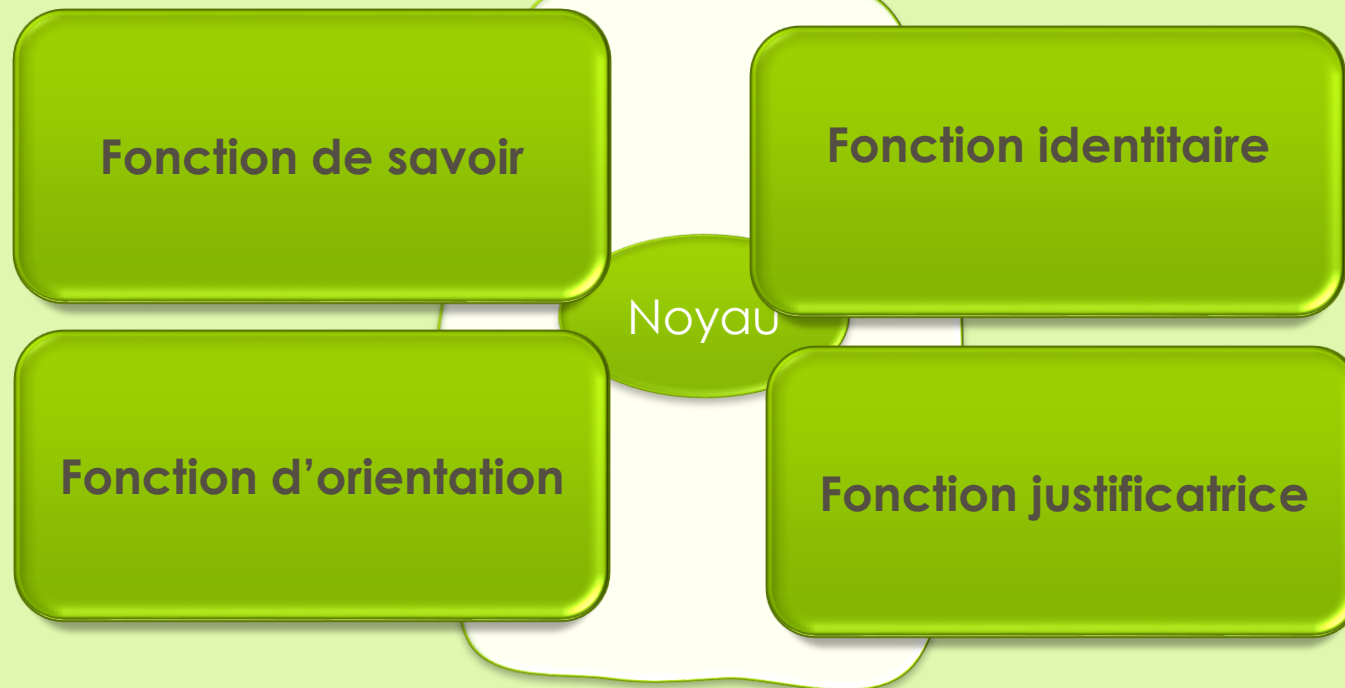
La représentation sociale

Le leadership

La qualité

# La représentation sociale

(Abric, 2003)



Systeme périphérique



# Catégories de la qualité

(OCDE, 2006)

<b>Qualité des orientations</b>	<b>Qualité des processus</b>
<b>Qualité opérationnelle</b>	<b>Qualité structurelle</b>

# Le leadership

- **Le leadership est un processus déployé par une personne avec l'intention d'influencer l'adhésion d'un individu ou d'un groupe en fonctions d'orientations dans une situation donnée, en vue de la réalisation d'objectifs collectifs. Il s'agit de processus dynamiques d'inter-influences. (Doucet, 2007; Lainey, 2008; Smith, 2005)**

# Leadership

- Le leadership est distinct du pouvoir qui est associé au poste de direction (Lainey, 2008; Luc, 2004; Smith, 2005)
- Peut être partagé lorsque plusieurs acteurs sont mis à contribution pour influencer et où le pouvoir est partagé par exemple entre des comités (Gariépy-Lamarche, 1996; Hujula, Vaniyagayake et Rodd, 2013)

# Méthodologie

Type de recherche

Description des participantes

# Type de recherche

- Recherche qualitative/interprétative (Karsenti et Savoie-Zajc, 2011; Paillé et Mucchielli, 2012; Van der Maren, 1995)
- Vise à comprendre le point de vue des acteurs sur un phénomène de manière à donner du sens et renouveler le regard que l'on y porte.

# Cueillette et analyse des données

- Entretien de recherche semi-dirigés individuels (n=8)
- Entretien de recherche semi-dirigé collectif (n=1)
- Journal de la chercheuse
- Analyse de contenu des données du corpus par catégories et sous-catégories avec le logiciel QDAMiner

# Les DG participantes N=8

- DG homme (n=1) ou femme (n=7)
- Occupant le poste de direction générale depuis 5 ans ou plus (entre 6 ans et 17 ans d'expérience)
- Formation en éducation ou connexe (n=8)
- Formation en gestion (n= 5)
- Absence de liens professionnels avec la chercheuse
- CPE de Montréal ou Montérégie
- CPE de 2 installations ou plus (entre 2 et 5)

# Les représentations des DG en regard de la qualité en CPE

Résultats au regard de la qualité



# Représentations de la qualité

<b>Qualité</b>	<b>Thèmes issus des résultats de recherche</b>
Représentations de la qualité en CPE	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Enfant d'abord</li></ul>
Variables de la qualité selon les DG en CPE	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relations entre les acteurs autour de l'enfant</li><li>▪ Activités et aménagement des lieux</li><li>▪ Qualification et formation continue</li><li>▪ Ensemble d'éléments interdépendant</li><li>▪ Utilisation d'outil d'observation de la qualité</li></ul>

# Le programme éducatif : Accueillir la petite enfance

**« Mes attentes sont à la hauteur du programme éducatif, à l'application du programme éducatif. Parce que je trouve que le programme éducatif qui a été rehaussé, c'est un bon programme. Mais encore là, il faut le comprendre et vouloir l'appliquer. » (Cas 5)**

# La formation continue gage de qualité selon les DG (n=8)

- **La formation continue prend différentes formes :**
- Formation pour toute l'équipe
- Accompagnement à l'intégration des pratiques en suivi de formation
- Processus de pratique réflexive accompagnée
- Travail collaboratif en petit groupe
- Appui sur des recherches et réflexion collective
- Soutien personnalisé
- Comité de travail sur des questions spécifiques

# Les représentations des DG en regard du leadership

Éléments de représentations

Pratiques fréquentes de leadership

# Représentations des DG au regard du leadership vers la qualité

<i>Leadership</i>	Thèmes issus des résultats de recherche
Leadership selon les DG	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Orientations</li><li>▪ <b>Adhésion dans une direction donnée</b></li></ul>
Pratiques et contexte du leadership de DG en CPE	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Adhésion (rôles des leaders selon le contexte)</b></li><li>▪ Caractéristiques des leaders et leur leadership</li><li>▪ Reconnaissance</li><li>▪ Communication</li><li>▪ Ressources</li></ul>

# Les DG parlent de leurs pratiques de leadership

## Comportements des leaders efficaces

Comportements des leaders efficaces en contexte des CPE	Nombre de DG (n=8) l'ayant mentionné
1. Reconnaître les réussites professionnelles associées aux objectifs collectifs	5
2. Communiquer des attentes élevées et être un modèle	5
3. Encourager le développement professionnel	5
4. Exercer l'autorité au besoin	5
5. Fournir les ressources au personnel pour accompagner les enfants et les parents	4
6. Utiliser des données pour inciter à la prise de décisions significatives	3
7. Accorder l'autonomie professionnelle des éducatrices	3
8. Adopter des pratiques efficaces qui s'inscrivent dans le code de déontologie de la direction d'école	0

Source : tiré et adapté de Blase et Kirby (2010)

# Éléments de discussion

L'observation et l'évaluation de la qualité  
Recommandations

# De quelle qualité parle-t-on?

- Seules deux DG dont le CPE a choisi un programme complémentaire à *Accueillir la petite enfance* utilise systématiquement un outil d'observation et d'évaluation de la qualité
- Pour les DG l'assurance de la qualité se fait par le suivi de leurs objectifs et du plan d'action adopté en CA
- Les DG connaissent des outils tel *Grandir en qualité* pour observer et évaluer la qualité. À l'occasion elles peuvent les lire ou s'y référer lorsqu'elles se questionnent



# Recommandations

- Financer adéquatement pour maintenir les conditions favorables à la qualité en CPE
- Miser sur de la formation universitaire dédiée aux DG où les connaissances sur la *qualité* et le *leadership* sont réunies

# Remerciements

- Aux **DG participantes** sans qui cette recherche n'aurait pu être réalisée!
- À mes précieux co-directeurs pour leur accompagnement scientifique constant : **Nathalie Bigras Ph.D. UQAM** et **Gilles Cantin Ph.D. UQAM**
- Un merci spécial à **Johanne Lehrer MA, UQO**
- À l'**Équipe de recherche Qualité des contextes éducatifs de la petite enfance**, dont les activités auprès des étudiants de 2e et 3e cycle soutiennent la persévérance scolaire



# UQAM

Équipe de recherche  
Qualité éducative  
des services de garde  
et petite enfance

[www.qualitepetiteenfance.uqam.ca](http://www.qualitepetiteenfance.uqam.ca)

# Références

- Abric, J.-C. (2011). *Pratiques sociales et représentations*. Paris : Presses universitaires de France
- Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE). (2008). *Guide administratif; Classification et rémunération du personnel d'encadrement, Annexe 6 — Description de la catégorie d'emplois*. Repéré le 16 décembre 2013
- Drouin, C., Bigras, N., Fournier, C., Desrosiers H. et Bernard S. (2004). *Grandir en qualité 2003. Enquête sur la qualité des services de garde éducatifs*. Montréal : Institut de la statistique du Québec.
- Harrist, A. W., Thompson, S. D. et Norris, D. J. (2007). Defining quality child care multiple stakeholder perspectives. *Early Education and Development*, 18(2), 305-336.
- Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (2011). *La recherche en éducation : étapes et approches*. (3<sup>e</sup> éd.). Montréal : Éditions ERPI.
- Lainey, P. (2008). *Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Ministère de la famille et des aînés (MFA) (2007). *Accueillir la petite enfance : Programme éducatif des services de garde éducatifs*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2006). *Petite enfance, grands défis II : éducation et structures d'accueil*. Paris : Les Éditions de l'OCDE.



Équipe de recherche  
Qualité éducative  
des services de garde  
et petite enfance

[www.qualitepetiteenfance.uqam.ca](http://www.qualitepetiteenfance.uqam.ca)

UQÀM