

La situation des cadres scolaires au Québec

par Michel SAVARD*

C'EST EN TERME de planification que fut conçu le document de travail qui alimenta la discussion au cours du premier symposium tenu par l'Association francophone des professeurs d'Université en Administration scolaire (mai 1971).

Depuis 3 ans, en effet, chacune des six universités membres, soit Montréal, Laval, Sherbrooke, Moncton, Ottawa et l'Université du Québec à Trois-Rivières, se posait les mêmes questions: quelle clientèle devons-nous desservir? Devant la masse des demandes d'admission, à qui donner la priorité: à ceux qui viennent chercher un recyclage temporaire? un perfectionnement? ou à cette population fort nombreuse de jeunes qui veut se préparer sérieusement avant d'accepter les tâches administratives?

Avant de répondre à ces questions, il fallait connaître de la façon la plus claire et la plus précise possible la situation des cadres scolaires au Québec; un peu comme le constructeur ou l'ingénieur qui veut réaménager un territoire et qui se voit dans l'obligation de photographier du haut des airs afin de bien connaître les lieux.

Dans un ouvrage fort utile intitulé: *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, (Prentice-Hall, 1966), Philippe Kotler propose aux planificateurs les six questions suivantes:

- 1) Où en sommes-nous et pourquoi? (Bilan et pronostic)
- 2) Où allons-nous? (Pronostic)
- 3) Où voulons-nous arriver? (Objectifs)
- 4) Quelle est la meilleure façon d'y parvenir? (Stratégie)
- 5) Quelles sont les opérations à entreprendre? Quand? Par qui? (Tactique)
- 6) Comment saurons-nous si nous avons réussi ou si nous devons modifier notre plan? (Contrôle).

En fait, le symposium de mai avait pour objet spécifique la discussion des réponses à apporter aux trois premières phases proposées par Kotler. Le document de travail, que nous essayerons de résumer d'une façon fort imparfaite, à cause même de son ampleur et du grand nombre de tableaux qu'il contient, apportait les éléments de réponses à ces différentes questions.

* L'auteur est professeur à la faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Montréal et président de l'Association francophone des professeurs d'Université en Administration scolaire.

La démarche

Notre analyse se divise en trois parties. Dans la première, nous analysons les effectifs pris globalement pour les trois secteurs suivants: commissions scolaires, institutions indépendantes de niveaux élémentaire et secondaire reconnues par le ministère de l'Éducation et CEGEP. Nous étudions les quatre caractéristiques suivantes: nombre, formation, sexe et expérience en milieu scolaire¹.

Dans la deuxième partie, nous reprenons rapidement l'analyse faite en première partie en tenant compte des mêmes variables, mais cette fois par secteur et dans l'ordre suivant: commissions scolaires, institutions indépendantes et CEGEP.

La troisième partie consiste à regrouper les effectifs par poste d'après l'organigramme «A» du document 21² du ministère de l'Éducation. Cette répartition du personnel de direction est faite distinctement pour chacun des secteurs précités en fonction des variables suivantes: nombre, formation et années d'expérience. Les fonctions identifiées par le document 21 sont les suivantes: direction générale, services de l'enseignement, services du personnel, services financiers et d'équipement, service de l'informatique, services aux étudiants. Il en va de même pour les postes que nous avons réduit à 11 soit: le directeur général, le directeur de l'enseignement et les cadres de ce service, le directeur des services du personnel et les cadres de ce service, le directeur des finances et de l'équipement et les cadres du service, le directeur des services aux étudiants et les cadres de ce service³.

1. Nous entendons par expérience, au cours de cette étude, le nombre d'années de service d'une personne à l'intérieur du système d'éducation soit comme enseignant, soit comme membre du personnel de direction.
2. Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec, Document 21: *Les structures fonctionnelles*, Québec 1968.
Le choix de ce modèle de regroupement n'indique en rien une préférence particulière pour ce document. Il nous fallait en choisir un pour réaliser un regroupement minimal de 121 postes identifiés par le SIMEQ (Service de l'Informatique du Ministère de l'Éducation du Québec). Celui-ci nous a paru le plus pratique et le plus connu.
3. Il importe de bien préciser ici deux termes que nous allons utiliser fréquemment dans ce texte: formation et personnel de cadre. Par formation, nous voulons signifier le diplôme le plus élevé obtenu par les membres de la direction. Pour les fins de notre analyse, le diplôme le plus élevé sera classé selon sa nature dans l'une ou l'autre des deux catégories suivantes: les grades universitaires et les brevets d'enseignement. Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous avons sélectionné et regroupé les effectifs selon les postes administratifs proposés par le document 21. Logiquement, notre définition de cadre scolaire sera celle suggérée et énoncée dans le document 21: «... poste administratif est créé quand on décide d'attribuer à une personne les pouvoirs et les responsabilités d'une fonction, de plusieurs fonctions ou d'une subdivision d'une fonction» (Document 21, page 6).

LIMITATIONS

Au cours de cette recherche, les responsables ont été constamment placés dans des situations restrictives fort importantes. Ils n'en ont pas moins continué leur travail, persuadés que les éléments fournis étaient déjà une réponse à plusieurs des questions posées au départ.

1) Tout d'abord, les chiffres fournis par la SIMEQ ne couvrent que la période s'étendant de 1966 à 1969. Ceux de l'année scolaire 1969-70 n'étaient pas encore disponibles, ce qui nous obligera à faire certains ajustements dans nos tableaux. (Voir pp. 228 ss.)

2) Plusieurs des dimensions que nous voulions analyser séparément aux niveaux élémentaire et secondaire des commissions scolaires et des institutions indépendantes avaient été regroupées dans la compilation faite par la SIMEQ. Nous avons dû nous contenter des tableaux globaux, aucun indice ne nous permettant d'établir les distinctions souhaitées. C'est ainsi d'ailleurs que nous avons été amenés à restreindre le nombre des dimensions dans les analyses séparées.

3) Enfin, comme nous le mentionnions en note 3, la SIMEQ nous a fourni une liste de plus de 121 postes identifiés. Il nous était impossible de les retenir tous puisque plusieurs d'entre eux analysaient des tâches identiques sous des noms différents. Nous avons donc opté arbitrairement pour un regroupement qui s'identifie aux fonctions énumérées par le document n° 21.

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Pour les trois secteurs.

Le nombre

Notre étude nous a permis de déceler un accroissement de l'ordre de 15.4% pour le personnel de direction dans l'ensemble du système scolaire du Québec entre les années 1966 et 1969. En 1966, 6255 personnes sont considérées comme cadres scolaires. Ce nombre passe à 6905 en 1967 et à 7218 en 1968-69. C'est donc là une augmentation notable.

La formation

Soulignons au départ que la catégorisation qualitative s'est faite selon le diplôme le plus élevé. Pour les fins de notre analyse, nous n'avons pas jugé opportun de déterminer quelle était la proportion des diplômés universitaires qui détenaient un brevet d'enseignement.

Quant à la formation, la classification en nombre selon le diplôme le plus élevé nous a permis de constater que la proportion des cadres possédant un diplôme universitaire passe successivement de 35.6% en 1966-1967 à 37.5% en 1967-1968 pour constituer en 1968-1969, 40% du personnel de direction. En revanche, on constate que le personnel de direction détenant un brevet d'enseignement ou moins, diminue de 1.9% de 1966-1967 à 1967-1968 et de 2.4% de 1967-1968 à 1968-1969.

Parmi les 4027 cadres qui possèdent un brevet A ou moins en 1966-1967, il s'en trouve 2938, soit 72.9%, qui détiennent l'un ou l'autre des brevets d'enseignement suivants:

- brevet A
- classe A
- brevet B
- classe B
- brevet C
- brevet supérieur
- brevet d'enseignement spécialisé
- brevet complémentaire
- brevet élémentaire
- diplôme d'administration supérieur

L'autre tranche, soit 27.1%, détient soit un brevet d'enseignement non identifié soit une formation inférieure à 11 ans de scolarité. Pour 1967-1968 et 1968-1969, la proportion des cadres qui détiennent les brevets d'enseignement énumérés plus haut augmente sensiblement soit 1.9% et 1.7% respectivement. Cependant, pour ce qui est des gens possédant un brevet non identifié ou une formation inférieure à 11 années de scolarité, leur valeur en nombre reste sensiblement la même pour les trois années soit 1089, 1086 et 1018.

L'augmentation en pourcentage du personnel de direction détenant un brevet d'enseignement identifié et la constance en nombre des membres de la direction possédant un diplôme non identifié ou une formation inférieure à 11 années de scolarité, indique à notre avis que l'on a recruté un personnel de cadre déjà plus qualifié sur le plan pédagogique.

L'analyse des chiffres des trois années indique que la proportion des cadres scolaires détenant un diplôme universitaire passe de 35.6% à 37.5% puis à 40% en 1968-69 par rapport à ceux qui possèdent uniquement un brevet d'enseignement ou moins. Ceci démontre que les responsables du système scolaire ont de plus en plus tendance à recruter comme cadres des diplômés universitaires.

Enfin, nous observons qu'entre 1966-1967 et 1968-1969 il y a, chez le personnel de direction, une forte

augmentation de détenteurs de maîtrise (45%) et de licencié (40.6%). En ce qui concerne les brevets d'enseignement, il y a une augmentation de 34.4% et de 60.3% pour les brevets A et les brevets B respectivement. Alors que le nombre de brevets C demeure stable, (en valeur absolue) il y a une diminution de 17.3% au niveau du brevet supérieur. On remarque également une légère diminution de 3.3% des cadres qui détiennent d'autres brevets d'enseignement ou qui ont une formation moindre.

Le sexe

Dans les trois secteurs, les cadres masculins sont en plus grand nombre que les cadres féminins et cette tendance s'accroît avec les années. Ainsi alors que les cadres masculins constituent, en 1966-1967, 58.2% du personnel de direction, ils représentent 63.18% en 1968-1969.

L'expérience

Si l'on considère la variable expérience, on constate que les cadres se répartissent équitablement dans toutes les catégories d'expérience en 1966-1967 de même qu'en 1967-1968. Ils sont aussi nombreux à posséder de 1 à 5 années d'expérience qu'à en avoir 36.

Par contre, en 1968-1969 on remarque un rajeunissement des cadres. En effet, alors qu'on avait 48% des cadres ayant 21 ans d'expérience et plus dans le domaine de l'éducation pour l'année 1966-1967, on constate qu'en 1968-1969 la tranche 21 ans d'expérience et plus, ne regroupe que 39.3% des cadres. La diminution des cadres possédant 21 ans d'expérience et plus est alors comblée par une augmentation de cadres plus jeunes possédant surtout de 6 à 20 années d'expérience.

Par secteur

LES COMMISSIONS SCOLAIRES

Nombre

Le personnel de direction dans les commissions scolaires s'accroît depuis 1966-1967. En effet, nous avons constaté un accroissement de 21.5% de 1966-1967 à 1967-1968; il y a, cependant, une augmentation moindre de 1967-1968 à 1968-1969, soit 8.8%.

Formation

La distribution en nombre, dans les commissions scolaires, de cadres détenant un diplôme universitaire

s'établit comme suit: 1324 (31.1%) en 1966-1967; 1750 (33.9%) en 1967-1968; 2033 (36.2%) en 1968-1969. Il y a donc une augmentation relative de l'ordre de 5.1% entre la première et la troisième année.

Les cadres qui ne possèdent aucun diplôme universitaire sont ainsi distribués pour les trois années consécutives: 2932 (68.9%); 3421 (66.2%); 3592 (63.8%). Le pourcentage indique donc une diminution de l'ordre de 5.1% entre 1966 et 1969.

La diminution, en proportion, des cadres ayant une formation pédagogique est donc compensée par l'accroissement du personnel de direction formé à l'Université. Il est permis de supposer que cette augmentation ne découle pas uniquement de l'engagement de nouveaux cadres, mais aussi du perfectionnement de ceux qui sont déjà en place, qui possèdent un brevet d'enseignement et qui suivent des cours de recyclage.

Il est également intéressant de constater que cette proportion de nouveaux diplômés universitaires se répartit équitablement entre les différents types de diplômes universitaires. Pour ce qui a trait aux brevets d'enseignement, on constate une baisse en pourcentage et en nombre absolu des brevets supérieurs et des brevets C: les brevets supérieurs passent de 810 en 1967-1968 à 689 en 1968-1969, ce qui donne une diminution de 14.9%; les brevets C diminuent eux de 25.7% de 1966-1967 à 1968-1969; il y en avait 35 en 1966-1967 et il en reste 26 en 1968-1969.

Sexe

Dans les commissions scolaires, l'augmentation du personnel de direction masculin est de 20% de 1966-1967 à 1967-1968 et de 11.7% de 1967-1968 à 1968-1969. De même, le personnel féminin augmente mais on note un taux moindre d'accroissement. En effet, en 1966-1967, le personnel de cadre féminin comptait pour 38.3% alors qu'en 1967-1968 il était de 39%. On note une légère augmentation de 4.9% chez le personnel de cadre masculin par rapport au personnel féminin entre les années 1966-1967 et 1968-1969. On observe donc une masculinisation des cadres.

Expérience

L'examen des années d'expérience des cadres scolaires indique une forte tendance au rajeunissement du personnel de direction et le taux de croissance des cadres se situant entre 1 et 20 ans d'expérience justifie notre avancé. Ainsi, la population du personnel de direction qui se situe entre 1 et 20

années d'expérience est passée de 45.8% en 1966-1967 à 53.8% en 1967-1968. Il est bon de souligner que, proportionnellement, les augmentations sont les mêmes pour les grades universitaires et les diplômes d'enseignement.

Si l'on considère maintenant les cadres détenant un grade universitaire, on remarque qu'ils se retrouvent en majorité dans les catégories s'étendant de 11 à 35 ans d'expérience. Ce qui peut paraître étonnant c'est que, parmi les nouveaux cadres (ceux qui se placent entre 1 et 10 ans d'expérience), la plus forte proportion se trouve au niveau des brevets d'enseignement. En effet, en 1966-1967, il y en avait 69.9%; en 1967-1968, 72.6% et 68.2% en 1968-1969.

LES INSTITUTIONS INDÉPENDANTES

Nombre

Dans les institutions indépendantes de niveaux élémentaire et secondaire, on assiste à une diminution importante du nombre de cadres, tant dans la catégorie de ceux qui possèdent une formation universitaire que dans celle de ceux qui détiennent un brevet d'enseignement. Cet état de choses peut s'expliquer par le passage d'un grand nombre de ces institutions dans le secteur public.

Formation

Si l'on considère maintenant la distribution de ces cadres selon le type de diplômes universitaires, on constate que le plus grand nombre, soit 38.6%, possèdent un baccalauréat ou une licence. Par ailleurs, la plus forte proportion des cadres détenant uniquement un brevet d'enseignement (30.6%) se situe dans la catégorie des brevets non identifiables dont nous avons parlé précédemment.

Expérience

La plus forte proportion des gradués universitaires se situe dans les tranches 16-20 ans d'expérience et 31 à 35 ans; ainsi, on retrouve, durant les années 1966-1967, 1967-1968 et 1968-1969 successivement, 52% des cadres, 55.5% et 60% dans les 16 à 20 ans d'expérience, alors qu'on en compte 51.3%, 57.4% et 58% de l'ensemble du personnel de direction dans la catégorie 31 à 35 ans d'expérience.

Fait intéressant à noter, les cadres se situant dans les catégories 1 à 5 ans et 36 ans et plus d'expérience représentent le plus faible pourcentage de ceux qui possèdent un diplôme universitaire. Dans le cas de la catégorie 36 ans et plus, pareille situation

est facilement explicable; par contre, il paraît invraisemblable que les institutions indépendantes engagent de jeunes cadres possédant surtout une formation pédagogique au niveau des brevets d'enseignement. On semble corriger cette anomalie avec les années, puisque la proportion de diplômés universitaires de cette catégorie passe de 40.5% en 1966-1967 à 45.5% en 1968-1969.

Considérant toujours la variable expérience, il est intéressant de noter qu'on assiste à un vieillissement croissant du personnel de direction pouvant s'expliquer par le départ d'un grand nombre de jeunes cadres. En effet, la catégorie 21 à 36 ans et plus d'expérience regroupait 35.6% en 1966-1967, alors qu'en 1967-1968 elle constituait 38% et 38.2% en 1968-1969.

Sexe

Notre étude nous a permis de constater que les cadres masculins constituent la plus forte proportion du personnel de direction des institutions indépendantes. Cependant, nous avons décelé ici un phénomène assez remarquable, c'est-à-dire la féminisation des cadres du secteur privé. Alors qu'en 1966-1967, la proportion des femmes travaillant dans le personnel de direction était de 39.3%, elle constitue, en 1968-1969, 43.4% des effectifs de direction. S'agit-il d'une véritable «féminisation»? Ou le fait que plusieurs institutions privées à direction masculine sont passées au secteur public expliquerait-il ce phénomène? La question reste posée.

CEGEP

Compte tenu des données partielles obtenues dans ce secteur naissant entre les années 1967-1968 et 1968-1969, nous nous abstenons, au point de départ, de faire des commentaires sur le nombre de cadres dans les CEGEP. Par contre, nous continuerons notre analyse de la situation en retenant les variables formation, expérience et sexe.

Formation

A cause de la nature et du niveau des cours donnés, il est essentiel que les cadres des CEGEP possèdent une formation académique. D'ailleurs, l'analyse des données vient confirmer cette affirmation puisqu'on remarque que les gradués universitaires représentent respectivement 72.2% et 69.5% des cadres en 1967-1968 et 1968-1969. Cinquante pour cent des cadres détiennent des licences et des baccalauréats (licences: 28.8%, baccalauréat: 21.2%).

Expérience

Comme le secteur collégial exige un personnel plus qualifié, on retrouve la très grande majorité des effectifs à l'intérieur des catégories d'expérience s'étendant de 1 à 20 ans. Ainsi, en 1966-1967, 84.7% des cadres ont entre 1 et 20 ans d'expérience, alors qu'on en compte 74.7% en 1968-1969.

Sexe

Concernant la variable sexe, nos données peuvent être difficilement révélatrices puisqu'elles couvrent une période pendant laquelle les CEGEP étaient en voie d'organisation. Pour les années 1967-1968 et 1968-1969, les cadres masculins monopolisent les postes de direction. En effet, pour la première année, 97.2% des cadres sont masculins. En 1968-1969, ils représentent encore 94.8% de ces cadres.

COMMENTAIRES À PROPOS DE CES DEUX SECTIONS.

L'accroissement du personnel de direction dans le secteur public est attribuable à la hausse de la population estudiantine, notamment au niveau de la maternelle, du secondaire et du collégial ainsi qu'à l'augmentation quantitative et qualitative des services destinés aux étudiants. Il est à noter cependant que le personnel de direction dans les commissions scolaires augmente à un rythme décroissant entre 1967-1968 et 1968-1969.

L'examen des diplômes détenus par les cadres scolaires nous a permis de constater que dans les commissions scolaires, les autorités ont tenté l'embauche d'un personnel de direction possédant des grades universitaires. Elles ont incité les cadres déjà en place à rechercher une formation académique de niveau universitaire. Dans les institutions indépendantes, on dénote une plus grande proportion de cadres possédant une formation universitaire. Comme dans les commissions scolaires, leur nombre croît d'année en année mais d'une façon très lente. Au niveau des CEGEP, la majorité des postes de direction sont occupés par des gradués universitaires. La proportion des diplômés universitaires dépasse ici largement celle des commissions scolaires. Ainsi, si l'on prend comme base de comparaison l'année 1968-1969, on constate que, dans les CEGEP, 69.5% des cadres détiennent des grades universitaires alors qu'on en compte 36.2% dans les commissions scolaires et 49.8% dans les institutions indépendantes.

Considérant toujours l'année 1968-1969 sous l'angle de la variable expérience, on constate que les

catégories s'échelonnant entre 1 et 20 ans d'expérience regroupent dans les trois secteurs respectifs, soit commissions scolaires, institutions indépendantes et CEGEP, 57.5% des cadres, 62.1% et 81.4%. Il nous est donc possible d'affirmer que dans le secteur public (commissions scolaires et CEGEP) il y a une certaine tendance au rajeunissement des cadres. Par contre, au niveau des institutions indépendantes, même si la proportion de ceux qui ont de 1 à 20 ans d'expérience reste majoritaire, on décèle une lente augmentation des cadres ayant 21 ans d'expérience et plus.

Si l'on regarde la proportion de cadres masculins face au personnel de direction féminin, on peut affirmer, à la suite de l'analyse faite pour chaque secteur, qu'il existe une nette tendance à la masculinisation des cadres dans les commissions scolaires et les CEGEP. Cependant, dans les institutions indépendantes, à cause de la diminution du nombre de cadres, les femmes constituent de plus en plus une proportion importante du personnel de direction.

L'analyse des tableaux se référant à la formation strictement administrative des cadres scolaires démontre que le pourcentage des membres de la direction possédant une telle formation est minime. Aussi, pour les trois secteurs, on compte, en 1967-1968, seulement 41 cadres possédant une formation en administration et 74 en 1968-1969. Il faut cependant préciser que notre population ne compte que les gens possédant une formation en administration scolaire ou générale. Nous avons dû faire une telle sélection parce qu'il nous a été impossible, à cause de nos données, de repérer les autres cadres possédant un diplôme pédagogique avec une option en administration scolaire. Il n'en demeure pas moins que les cadres ayant une formation administrative constituent une très faible minorité par rapport à l'ensemble des cadres. Par contre, on constate une augmentation, mais quand même faible, de ce type de cadres.

PAR POSTE

LES COMMISSIONS SCOLAIRES

Nous regrouperons pour les fins de la présente section les différents postes par fonctions administratives. Nous avons développé une telle approche afin de constater le nombre de cadres ainsi que leur formation dans une perspective globale.

Si on envisage au départ la variable nombre (Tableau I), on constate que les principaux d'écoles et leurs adjoints constituent, de loin, la proportion

la plus importante de l'ensemble du personnel de direction, soit 82.7% en 1966-1967, 72.8% en 1967-1968 et 72.4% en 1968-1969. L'autre partie la plus considérable du personnel de direction se situe dans les services de l'enseignement où on retrouve les directeurs de l'enseignement et les coordonnateurs. En effet, en 1968-1969 cette fonction administrative regroupe 14.7% des cadres. Considérant toujours le document 21 du ministère de l'Éducation on constate que les fonctions dont le champ principal d'activité est l'enseignement regroupent, pour l'année 1968-1969, 90.6% des cadres.

Quant aux cadres affectés aux services auxiliaires, on observe qu'ils constituent une très faible proportion numérique par rapport au service de l'enseignement. En effet, pour l'année scolaire 1968-1969, on ne retrouve que 3.1% des cadres dans les services aux étudiants et 1.1% dans le service au personnel.

Dans une perspective de gestion moderne de l'organisation scolaire, il est à prévoir que le personnel de direction des services auxiliaires augmentera en nombre et aussi en proportion par rapport à l'ensemble des cadres dans l'organisation scolaire.

L'examen du tableau de la formation (Tableau II) nous révèle qu'une forte proportion du personnel de direction dans les commissions scolaires pour l'année 1968-1969 ne possède pas de diplôme universitaire, plus particulièrement au niveau de la direction d'école où l'on ne compte que 32.7% de diplômés universitaires. On note également une très faible proportion de gradués universitaires dans le personnel de direction affecté aux services des finances et de l'équipement. Il faut préciser cependant que l'on a regroupé à l'intérieur de cette fonction les secrétaires-trésoriers des commissions scolaires, qui, dans une forte proportion, ne détiennent aucun diplôme universitaire.

En ce qui concerne les autres fonctions, il faut souligner une nette tendance chez le personnel de direction à acquérir une formation universitaire. Ainsi, dans le cas des directeurs généraux, la proportion de diplômés universitaires passe de 37.8% en 1966-1967 à 65.1% en 1968-1969; de plus, au niveau des services de l'enseignement et du personnel on assiste à une hausse respective de 8.6% et 16.3% des gradués universitaires pour les années 1967-1968 et 1968-1969.

INSTITUTIONS INDÉPENDANTES ET CEGEP

Compte tenu de la diminution importante du personnel de direction dans les institutions indé-

pendantes de niveaux élémentaire et secondaire et des données partielles obtenues pour les CEGEP en 1967-1968, nous ne retiendrons pas la variable nombre.

Si l'on considère d'abord le service du personnel dans les trois secteurs, on constate qu'il constitue une tranche très négligeable (en nombre). En effet, dans les commissions scolaires, pour 1968-1969, ce service ne regroupe que 1.1% des cadres, dans les institutions indépendantes, 0.6% et, dans les CEGEP, 0.5%. Il faut noter cependant que, dans le cas des CEGEP, les secrétaires généraux accomplissent les mêmes fonctions que les directeurs du personnel dans les commissions scolaires; ils constituent 2.3% des cadres.

Pour ce qui est du service aux étudiants, les CEGEP et les institutions indépendantes semblent lui accorder plus d'importance puisque les cadres qui y travaillent représentent une plus forte proportion, soit 13.2% et 16.6% pour l'année 1968-1969. Dans le cas des commissions scolaires, on ne compte que 3.1% des cadres travaillant à l'intérieur de ce service (Tableaux I, III et V).

On observe que, dans les trois secteurs, la proportion des cadres affectés au service des finances et de l'équipement est sensiblement la même. Quant au service de l'informatique, il est en voie de développement et, par conséquent, il est impossible d'en faire une analyse objective.

Si l'on se réfère aux qualifications des cadres dans les institutions indépendantes d'abord, on consi-

tate qu'au niveau de la direction générale et des services de l'enseignement, les gradués universitaires, en 1968-1969, sont en plus grand nombre (Tableau IV). Cependant, la marge est très mince puisqu'elle est de 10.8% pour les directeurs généraux et 7.6% pour les cadres du service de l'enseignement. Au niveau de la direction de l'école la plus forte proportion est constituée de cadres ne possédant pas de diplôme universitaire: ces derniers représentent 59% des cadres par rapport à 67.3% dans les commissions scolaires. Dans les services auxiliaires, les diplômés universitaires demeurent minoritaires.

C'est dans les CEGEP que nous allons retrouver la plus forte proportion des gradués universitaires dans le personnel de direction et ce, dans presque tous les services. Par exemple, 86.4% des directeurs généraux détiennent un diplôme universitaire et 70.1% des cadres préposés au service de l'enseignement possèdent également une formation universitaire (Tableau VI).

CONCLUSION

Nous avons tenté ici de donner un aperçu, aussi fidèle que possible, des nombreux tableaux qui composaient le document de travail présenté lors du premier symposium de l'Association des professeurs d'Université en administration scolaire. Nous espérons que ce travail sera de quelque utilité pour ceux qui s'interrogent sur la situation des cadres scolaires au Québec au cours des récentes années ▼

TABLEAU I

Distribution en nombre et en pourcentage du personnel de direction des commissions scolaires selon les fonctions administratives.

	1966-1967	1967-1968	1968-1969	%
Directeur général	127 (3.0%)	165 (3.2%)	195 (3.5%)	53.5%
Services de l'enseignement	295 (6.9%)	813 (15.7%)	823 (14.7%)	179.0%
Services au personnel	13 (0.3%)	48 (0.9%)	62 (1.1%)	376.9%
Services des finances et de l'équipement	134 (3.1%)	195 (3.8%)	286 (5.1%)	113.4%
Service de l'informatique	3 (0.1%)	5 (0.1%)	10 (0.2%)	233.3%
Services aux étudiants	164 (3.8%)	134 (3.5%)	175 (3.1%)	6.7%
Direction d'école	3 626 (82.7%)	3 781 (72.8%)	4 065 (72.4%)	15.3%
Total	4 262 (100%)	5 192 (100%)	5 616 (100%)	31.8%

TABLEAU II

Distribution en nombre et en pourcentage du personnel de direction des commissions scolaires, selon les fonctions administratives et les qualifications.

	1966-1967	(%) ⁴	1967-1968	(%) ⁴	1968-1969	(%) ⁴
Directeur général						
Diplôme universitaire	48	37.8%	96	58.2%	127	65.1%
Sans diplôme universitaire	79	62.2%	69	41.8%	68	34.9%
Services de l'enseignement						
Diplôme universitaire	113	38.3%	358	44.0%	386	46.9%
Sans diplôme universitaire	182	61.7%	455	56.0%	437	53.1%
Services au personnel						
Diplôme universitaire	5	38.5%	25	51.0%	34	54.8%
Sans diplôme universitaire	8	61.5%	24	49.0%	28	45.2%
Services des finances et de l'équipement						
Diplôme universitaire	15	11.2%	22	11.3%	42	14.7%
Sans diplôme universitaire	119	88.8%	173	88.7%	244	85.2%
Services de l'informatique						
Diplôme universitaire	3	100%	3	60.0%	6	60.0%
Sans diplôme universitaire	—	—	2	40.0%	4	40.0%
Services aux étudiants						
Diplôme universitaire	117	71.3%	101	54.9%	109	62.3%
Sans diplôme universitaire	47	28.7%	83	45.1%	66	37.7%
Direction d'école						
Diplôme universitaire	1029	29.2%	1159	30.7%	1330	32.7%
Sans diplôme universitaire	2497	70.8%	2622	69.3%	2735	67.3%

4. Ce pourcentage indique, pour chacune des fonctions, la proportion de ceux qui possèdent un diplôme universitaire par rapport à ceux qui n'en possèdent pas.

TABLEAU III

Distribution en nombre et en pourcentage du personnel de direction des institutions indépendantes selon les fonctions administratives.

	1966-1967	1967-1968	1968-1969	%
Directeur général	87 (4.3%)	59 (3.5%)	33 (2.6%)	- 62.1%
Services de l'enseignement	728 (36%)	589 (35.4%)	351 (28%)	- 51.8%
Services du personnel	10 (0.5%)	8 (0.5%)	7 (0.6%)	- 30.0%
Services des finances et de l'équipement	113 (5.6%)	103 (6.2%)	84 (6.7%)	- 25.78%
Services de l'informatique	1 (...)	— —	— —	- 100%
Services aux étudiants	257 (12.7%)	248 (14.9%)	208 (16.6%)	- 19.1%
Direction d'école	836 (41.6%)	658 (39.6%)	569 (45.4%)	- 31.9%
Total	2 020 (100%)	1 665 (100%)	1 252 (100%)	- 38.0%

TABLEAU IV

Distribution en nombre et en pourcentage du personnel de direction des institutions indépendantes selon les fonctions administratives et les qualifications.

	1966-1967	(%) ⁵	1968-1969	(%) ⁵	1967-1968	(%) ⁵
Directeur général						
Diplôme universitaire	43	49.4%	30	51.3%	18	55.4%
Sans diplôme universitaire	44	50.6%	29	48.7%	15	44.6%
Services de l'enseignement						
Diplôme universitaire	351	48.2%	289	49.1%	189	53.8%
Sans diplôme universitaire	377	51.8%	300	50.9%	162	46.2%
Services au personnel						
Diplôme universitaire	2	20.0%	3	37.5%	2	28.6%
Sans diplôme universitaire	8	80.0%	5	62.5%	5	71.4%
Service des finances et de l'équipement						
Diplôme universitaire	61	58.8%	46	44.7%	28	37.3%
Sans diplôme universitaire	19	41.2%	57	55.3%	47	62.7%
Services de l'informatique						
Diplôme universitaire	—	—	—	—	—	—
Sans diplôme universitaire	1	100%	—	—	—	—
Services aux étudiants						
Diplôme universitaire	142	53.3%	137	55.2%	116	55.8%
Sans diplôme universitaire	115	44.7%	111	44.8%	92	44.2%
Direction d'école						
Diplôme universitaire	334	40.0%	268	40.7%	233	41.0%
Sans diplôme universitaire	502	60.0%	390	59.3%	236	59.0%

5. Ce pourcentage indique, pour chacune des fonctions, la proportion de ceux qui possèdent un diplôme universitaire par rapport à ceux qui n'en possèdent pas.

TABLEAU V

Distribution en nombre et en pourcentage du personnel de direction des CEGEP selon les fonctions administratives.

	1967-1968	1968-1969	%
Directeur général	3 (4.2%)	22 (6.4%)	633.3%
Services de l'enseignement	47 (65.3%)	241 (70.5%)	412.8%
Services au personnel	— —	2 (0.5%)	200%
Services des finances et de l'équipement	1 (1.3%)	23 (6.7%)	2200%
Service de l'informatique	— —	1 (0.2%)	100%
Services aux étudiants	20 (27.8%)	45 (13.2%)	125%
Secrétaire général	1 (1.3%)	8 (2.3%)	700%
Total	72 (100%)	342 (100%)	375%

TABLEAU VI

**Distribution en nombre et en pourcentage du personnel de direction des CEGEP
selon les fonctions administratives et les qualifications.**

	1967-1968	(%) ⁶	1968-1969	(%) ⁶
Directeur général				
Diplôme universitaire	3	100%	19	86.4%
Sans diplôme universitaire	—	—	3	13.6%
Service de l'enseignement				
Diplôme universitaire	38	80.9%	169	70.1%
Sans diplôme universitaire	9	19.1%	72	29.9%
Services au personnel				
Diplôme universitaire	—	—	2	100%
Sans diplôme universitaire	—	—	—	—
Services des finances et de l'équipement				
Diplôme universitaire	1	100%	11	87.8%
Sans diplôme universitaire	—	—	12	52.2%
Services de l'informatique				
Diplôme universitaire	—	—	1	100%
Sans diplôme universitaire	—	—	—	—
Services aux étudiants				
Diplôme universitaire	9	47.4%	29	64.4%
Sans diplôme universitaire	10	52.6%	16	35.6%
Secrétaire général				
Diplôme universitaire	1	100%	4	50%
Sans diplôme universitaire	—	—	4	50%

6. Ce pourcentage indique, pour chacune des fonctions, la proportion de ceux qui possèdent un diplôme universitaire par rapport à ceux qui n'en possèdent pas.